

PENGANTAR BISNIS

PENULIS:

I Gede Susrama Mas Diyasa

Irma Dwi Kusuma

Andri Prasetyo

Izzatul Umami

Joko Wahono



PT GHANI PRESS GROUP

PENGANTAR BISNIS

Penulis:

I Gede Susrama Mas Diyasa | Irma Dwi Kusuma | Andri Prasetyo |
Izzatul Umami | Joko Wahono

Desain Cover:

Rizky Baehtiar Afandi

Layouter:

Tyas Dzawil Istiqomah

Editor Naskah:

Umar Khasan

15,5 x 23 cm, v-331

ISBN: 978-634-97192-5-4

IKAPI: No. 468/JTI/2026

Diterbitkan oleh: PT GHANI PRESS GROUP

**Alamat:**

Bumi Permata Raya Blok 8 No. 14 Tanjung, Lamongan
HP. 0896-5710-0105

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

© Hak Cipta 2026 pada penulis

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

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

Kata Pengantar

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ajar berjudul "PENGANTAR BISNIS" ini dapat diselesaikan dengan baik.

Bisnis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Hampir setiap aktivitas yang dilakukan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung, berkaitan dengan kegiatan bisnis. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan modern, bisnis berkembang menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Keberadaan dunia usaha mampu menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan masyarakat, mendorong inovasi teknologi, serta memperluas akses masyarakat terhadap berbagai produk dan layanan yang semakin berkualitas.

Buku ajar ini membahas secara mendalam tentang pengantar bisnis dan lingkungan bisnis, fungsi produksi dan operasi, pemasaran dalam bisnis, keuangan dalam bisnis, bagaimana peran MSDM dalam bisnis, kewirausahaan dan inovasi. Selain itu juga membahas tentang bisnis UMKM, Global, dan bisnis di era digital. Serta dalam buku ajar ini juga menjelaskan tentang konsep dasar perencanaan bisnis dan tren bisnis masa depan.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti dan masyarakat luas dalam memahami konsep perencanaan bisnis.

Surabaya, Juli 2026

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I	
PENGANTAR BISNIS.....	1
BAB II	
LINGKUNGAN BISNIS.....	103
BAB III	
FUNGSI PRODUKSI DAN OPERASI	119
BAB IV	
PEMASARAN DALAM BISNIS	141
BAB V	
FUNGSI KEUANGAN DALAM BISNIS.....	161
BAB VI	
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	181
BAB VII	
KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI	207
BAB IX	
BISNIS UMKM DI INDONESIA.....	231
BAB X	
BISNIS GLOBAL.....	255
BAB XI	
BISNIS DI ERA DIGITAL	277

BAB XII

KONSEP DASAR PERENCANAAN BISNIS.....293

BAB XIII

TREN BISNIS MASA DEPAN311

Sinopsis331

BAB I

PENGANTAR BISNIS

➤ Pendahuluan

Bisnis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Hampir setiap aktivitas yang dilakukan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung, berkaitan dengan kegiatan bisnis. Ketika seseorang membeli makanan di warung, menggunakan layanan transportasi daring, melakukan transaksi melalui *marketplace*, membayar tagihan listrik, hingga memanfaatkan layanan perbankan digital, seluruh aktivitas tersebut merupakan bagian dari proses bisnis yang melibatkan pertukaran nilai antara produsen dan konsumen. Oleh karena itu, bisnis tidak hanya dipahami sebagai aktivitas jual beli semata, tetapi merupakan suatu sistem yang menghubungkan berbagai pihak dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat melalui penciptaan barang maupun jasa yang bernilai.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan modern, bisnis berkembang menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Keberadaan dunia usaha mampu menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan masyarakat, mendorong inovasi teknologi, serta memperluas akses masyarakat terhadap berbagai produk dan layanan yang semakin berkualitas. Bahkan dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat sering kali tidak menyadari bahwa hampir seluruh kebutuhan dasar, mulai dari pangan, sandang, papan, pendidikan, kesehatan, transportasi, hingga hiburan, dipenuhi melalui aktivitas bisnis yang melibatkan berbagai pelaku usaha, baik berskala mikro, kecil, menengah, maupun perusahaan multinasional.

Perkembangan bisnis juga tidak dapat dilepaskan dari perubahan lingkungan ekonomi, sosial, budaya, politik, dan teknologi. Globalisasi telah memperluas batas-batas perdagangan sehingga perusahaan tidak lagi hanya bersaing pada tingkat lokal, tetapi juga pada tingkat regional dan internasional. Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah

mengubah cara perusahaan memproduksi barang, memberikan layanan, berinteraksi dengan pelanggan, hingga mengelola operasional bisnis secara lebih efektif dan efisien. Kondisi tersebut menjadikan dunia bisnis sebagai salah satu sektor yang mengalami perubahan paling cepat dibandingkan bidang lainnya.

❖ **Peranan Bisnis dalam Kehidupan Manusia**

Sejak manusia mulai hidup bermasyarakat, kebutuhan terhadap barang dan jasa terus meningkat. Pada awalnya, manusia memenuhi kebutuhan hidup secara mandiri melalui berburu, bertani, dan memanfaatkan sumber daya alam di sekitarnya. Namun, seiring berkembangnya peradaban, muncul pembagian kerja berdasarkan kemampuan dan keahlian masing-masing individu. Kondisi tersebut melahirkan aktivitas pertukaran barang yang kemudian berkembang menjadi sistem perdagangan dan akhirnya membentuk kegiatan bisnis seperti yang dikenal saat ini {1}

Dalam kehidupan modern, bisnis memiliki peranan yang sangat luas. Pertama, bisnis berfungsi sebagai penyedia barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Kedua, bisnis menjadi sumber penciptaan lapangan kerja yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Ketiga, bisnis menjadi sumber pendapatan negara melalui pembayaran pajak dan berbagai bentuk kontribusi ekonomi lainnya. Keempat, bisnis mendorong lahirnya berbagai inovasi yang meningkatkan kualitas hidup masyarakat, seperti perkembangan layanan kesehatan digital, perdagangan elektronik, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), hingga teknologi keuangan (*Financial Technology*). [2]

Untuk memberikan gambaran mengenai luasnya peranan bisnis dalam kehidupan manusia, Gambar 1.1 menyajikan hubungan antara aktivitas bisnis dengan berbagai aspek kehidupan masyarakat. Ilustrasi tersebut menunjukkan bahwa bisnis tidak hanya berorientasi pada aktivitas ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja, peningkatan kesejahteraan masyarakat, pengembangan teknologi, serta pertumbuhan ekonomi nasional [3].



Gambar 1. 1 Peranan Bisnis dalam Kehidupan Manusia

Gambar 1.1 menggambarkan bahwa bisnis merupakan pusat aktivitas ekonomi yang memiliki keterkaitan erat dengan berbagai aspek kehidupan masyarakat. Sebagai penyedia barang dan jasa, bisnis berfungsi memenuhi kebutuhan konsumen melalui proses produksi, distribusi, dan pemasaran yang terorganisasi. Aktivitas tersebut memungkinkan masyarakat memperoleh berbagai produk yang menunjang kehidupan sehari-hari, mulai dari kebutuhan primer hingga kebutuhan tersier.

Selain memenuhi kebutuhan masyarakat, bisnis juga berperan sebagai pencipta lapangan kerja. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan berbagai tingkat kompetensi untuk menjalankan aktivitas operasional, sehingga mampu meningkatkan pendapatan masyarakat sekaligus mengurangi tingkat pengangguran. Di sisi lain, aktivitas bisnis mendorong lahirnya inovasi teknologi, seperti pemanfaatan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), *Internet of Things*(IoT), komputasi awan (*cloud computing*), serta teknologi finansial (*Financial Technology*) yang meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada pelanggan [4].

Kontribusi bisnis juga terlihat dari sisi fiskal melalui pembayaran pajak, investasi, serta peningkatan aktivitas ekonomi yang pada akhirnya mendukung pembangunan nasional. Keseluruhan peran tersebut bermuara pada peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui tersedianya lapangan kerja, meningkatnya pendapatan, berkembangnya inovasi, serta meningkatnya kualitas hidup.

Selain memberikan manfaat ekonomi, bisnis juga memiliki tanggung jawab sosial. Perusahaan modern tidak lagi hanya berorientasi pada keuntungan (*profit*), tetapi juga dituntut untuk memperhatikan kepentingan masyarakat (*people*) dan kelestarian lingkungan (*planet*). Pendekatan ini dikenal sebagai konsep *Triple Bottom Line* yang menjadi salah satu dasar penerapan bisnis berkelanjutan (*sustainable business*). Dengan demikian, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya diukur berdasarkan besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai sosial dan menjaga keberlanjutan lingkungan bagi generasi mendatang.

❖ Sejarah Perkembangan Bisnis

Perjalanan bisnis telah berlangsung selama ribuan tahun dan mengalami perubahan yang sangat signifikan. Pada masa awal peradaban manusia, sistem ekonomi masih menggunakan mekanisme barter, yaitu pertukaran barang dengan barang tanpa menggunakan alat pembayaran. Sistem ini memiliki berbagai keterbatasan karena kedua pihak harus memiliki kebutuhan yang saling sesuai (*double coincidence of wants*). Keterbatasan tersebut menyebabkan aktivitas perdagangan belum dapat berkembang secara luas dan efisien.

Perkembangan berikutnya ditandai dengan ditemukannya uang sebagai alat tukar yang mempermudah proses transaksi. Kehadiran uang mendorong berkembangnya perdagangan antardaerah, munculnya pasar, serta lahirnya kelompok pedagang yang secara khusus melakukan aktivitas jual beli sebagai mata pencaharian utama. Pada periode ini, perdagangan tidak lagi hanya memenuhi kebutuhan lokal, tetapi mulai menjangkau wilayah yang lebih luas melalui jalur perdagangan darat maupun laut.

Memasuki masa Revolusi Industri pada abad ke-18, dunia bisnis mengalami perubahan besar melalui penggunaan mesin uap yang menggantikan sebagian besar tenaga manusia. Revolusi ini meningkatkan kapasitas produksi secara signifikan, mempercepat distribusi barang, serta melahirkan perusahaan-perusahaan manufaktur berskala besar. Selanjutnya, Revolusi Industri Kedua memperkenalkan listrik dan sistem produksi massal, sedangkan Revolusi Industri Ketiga menghadirkan komputer, otomatisasi, dan teknologi informasi yang mengubah sistem manajemen perusahaan menjadi lebih efisien.

Saat ini, dunia memasuki era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai oleh integrasi teknologi digital, *Internet of Things* (IoT), *cloud computing*, *Artificial Intelligence* (AI), analisis *big data*, serta otomatisasi cerdas. Perkembangan tersebut mengubah hampir seluruh proses bisnis, mulai dari produksi, pemasaran, distribusi, hingga pelayanan pelanggan. Perusahaan tidak hanya bersaing berdasarkan kualitas produk, tetapi juga kecepatan inovasi,

kemampuan memanfaatkan data, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi.

Untuk memberikan gambaran mengenai perjalanan panjang perkembangan bisnis dari masa ke masa, Gambar 1.2 menyajikan garis waktu (*timeline*) evolusi bisnis yang dimulai dari sistem barter, berkembang menjadi perdagangan berbasis uang, memasuki era Revolusi Industri, hingga mencapai era bisnis digital pada Revolusi Industri 4.0. Ilustrasi ini menunjukkan bahwa setiap perubahan teknologi selalu diikuti oleh perubahan model bisnis, pola produksi, serta cara perusahaan menciptakan nilai (*value creation*) bagi masyarakat.

Gambar 1.2 memperlihatkan bahwa perkembangan bisnis berlangsung secara bertahap mengikuti perubahan peradaban manusia. Tahap pertama adalah masa barter, ketika masyarakat melakukan pertukaran barang secara langsung tanpa menggunakan alat pembayaran. Sistem ini memiliki kelemahan karena keberhasilan transaksi sangat bergantung pada kesesuaian kebutuhan antara kedua pihak.

Tahap berikutnya ditandai dengan penggunaan uang sebagai alat tukar, yang menjadikan transaksi lebih praktis dan mendorong pertumbuhan perdagangan lokal maupun internasional. Pada masa ini mulai berkembang pasar, pelabuhan, lembaga keuangan sederhana, serta perusahaan-perusahaan dagang yang menjadi fondasi perdagangan modern.

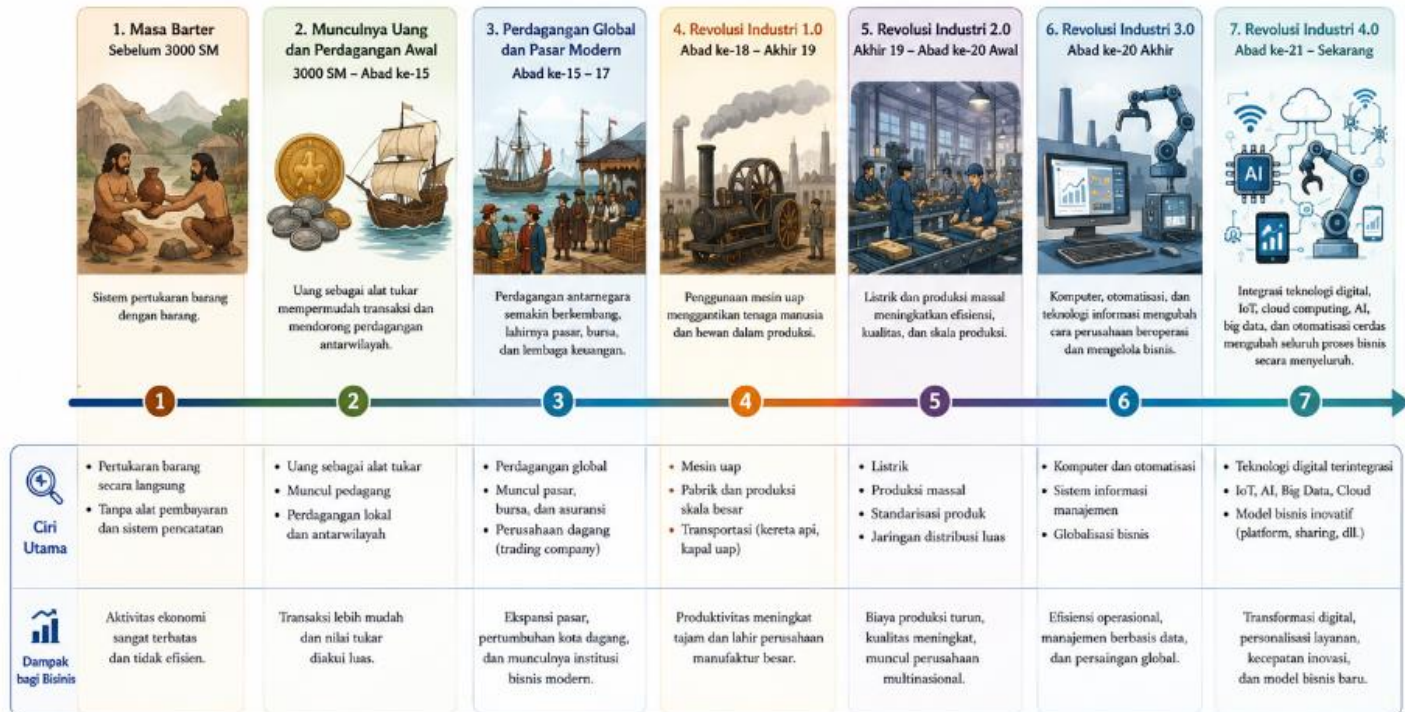
Perubahan terbesar terjadi ketika memasuki Revolusi Industri. Penemuan mesin uap pada Revolusi Industri 1.0 meningkatkan kapasitas produksi secara drastis. Revolusi Industri 2.0 memperkenalkan listrik dan lini produksi (*assembly line*) sehingga memungkinkan produksi massal dengan biaya yang lebih rendah. Selanjutnya, Revolusi Industri 3.0 menghadirkan komputer dan teknologi informasi yang meningkatkan efisiensi operasional perusahaan melalui otomatisasi berbagai proses bisnis.

Tahap terakhir adalah Revolusi Industri 4.0, yaitu era ketika teknologi digital terintegrasi dalam seluruh aktivitas bisnis. Teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), *cloud computing*, *big data analytics*, dan *blockchain* memungkinkan

perusahaan mengambil keputusan secara lebih cepat, meningkatkan pengalaman pelanggan, serta menciptakan model bisnis baru berbasis platform digital. Transformasi ini menjadikan inovasi sebagai faktor utama dalam memenangkan persaingan global.

Sejarah perkembangan bisnis menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap perubahan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Perusahaan yang mampu memanfaatkan perkembangan teknologi dan memahami perubahan kebutuhan masyarakat cenderung bertahan dan berkembang, sedangkan perusahaan yang gagal beradaptasi berisiko kehilangan daya saing. Oleh karena itu, memahami sejarah perkembangan bisnis menjadi penting sebagai dasar dalam menganalisis dinamika dunia usaha saat ini maupun dalam mempersiapkan strategi menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

Meskipun Gambar 1.2 telah memberikan gambaran kronologis mengenai perjalanan bisnis, setiap fase perkembangan tersebut memiliki karakteristik teknologi dan dampak yang berbeda terhadap aktivitas ekonomi. Untuk memberikan pemahaman yang lebih sistematis, Tabel 1.1 merangkum karakteristik utama pada setiap tahapan perkembangan bisnis beserta dampaknya terhadap dunia usaha.



Gambar 1. 2 Sejarah Perkembangan Bisnis

Tabel 1. 1 Perkembangan Revolusi Industri dan Dampaknya terhadap Dunia Bisnis

Tahap Perkembangan	Periode	Teknologi Utama	Karakteristik Bisnis	Dampak terhadap Dunia Bisnis
Ekonomi Barter	Sebelum ±3000 SM	Belum ada teknologi produksi modern	Pertukaran barang secara langsung (<i>barter</i>), produksi dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sendiri	Aktivitas ekonomi masih sederhana, jangkauan perdagangan sangat terbatas, belum terdapat standar nilai tukar.
Ekonomi Berbasis Uang	±3000 SM – Abad ke-17	Penggunaan uang logam, kapal layar, sistem perdagangan	Muncul pasar tradisional, pedagang profesional, perdagangan antardaerah dan antarnegara	Perdagangan menjadi lebih efisien, lahir pusat-pusat perdagangan dan lembaga keuangan sederhana.
Revolusi 1.0	Industri Akhir abad ke-18	Mesin uap, mesin tenun mekanis	Mekanisasi proses produksi, lahir pabrik-pabrik manufaktur	Produktivitas meningkat, biaya produksi menurun, perusahaan manufaktur berkembang pesat.
Revolusi 2.0	Industri Akhir abad ke-19 – Awal abad ke-20	Listrik, <i>assembly line</i> , baja	Produksi massal, standarisasi produk, efisiensi proses produksi	Kapasitas produksi meningkat, harga produk menjadi lebih murah, pasar semakin luas.
Revolusi 3.0	Industri Sekitar 1970–2000	Komputer, internet awal, PLC, robot industri	Otomatisasi proses produksi dan sistem informasi manajemen	Efisiensi operasional meningkat, pengambilan keputusan lebih cepat, globalisasi bisnis semakin berkembang.
Revolusi 4.0	Industri 2010 – sekarang	<i>Artificial Intelligence (AI)</i> , <i>Internet of Things (IoT)</i> , <i>Big Data</i> , Cloud Computing, <i>Blockchain</i>	Digitalisasi proses bisnis, integrasi data, otomatisasi cerdas, ekonomi platform	Muncul model bisnis digital, <i>e-commerce</i> , fintech, layanan berbasis aplikasi, keputusan bisnis berbasis data (<i>data-driven decision making</i>).

Sumber: Diolah dan disintesis dari berbagai referensi mengenai sejarah revolusi industri dan transformasi bisnis modern

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perkembangan bisnis selalu dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan perubahan sistem ekonomi. Pada masa ekonomi barter, aktivitas bisnis masih terbatas pada pemenuhan kebutuhan sehari-hari sehingga produktivitas dan jangkauan perdagangan relatif rendah. Penemuan uang sebagai alat tukar menjadi titik awal berkembangnya perdagangan yang lebih terstruktur karena mampu mengatasi keterbatasan sistem barter.

Perubahan paling signifikan terjadi pada masa Revolusi Industri. Setiap fase revolusi menghadirkan inovasi yang meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta daya saing perusahaan. Revolusi Industri 1.0 menandai awal mekanisasi produksi menggunakan mesin uap, sedangkan Revolusi Industri 2.0 mempercepat produksi melalui pemanfaatan listrik dan sistem lini perakitan (*assembly line*). Selanjutnya, Revolusi Industri 3.0 memperkenalkan komputer dan otomatisasi yang mengubah sistem manajemen perusahaan menjadi lebih modern dan efisien.

Saat ini dunia berada pada era Revolusi Industri 4.0, yang ditandai oleh integrasi teknologi digital dalam seluruh proses bisnis. Pemanfaatan kecerdasan buatan, analisis data besar, komputasi awan, *Internet of Things*, serta teknologi *blockchain* telah mengubah cara perusahaan memproduksi barang, memberikan layanan kepada pelanggan, hingga mengambil keputusan strategis. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan pada era modern tidak hanya ditentukan oleh besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan berinovasi, memanfaatkan teknologi digital, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat.

Berdasarkan perkembangan tersebut dapat disimpulkan bahwa sejarah bisnis bukan sekadar rangkaian peristiwa ekonomi, melainkan proses transformasi berkelanjutan yang dipengaruhi oleh inovasi teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, dan dinamika global. Pemahaman terhadap sejarah perkembangan bisnis menjadi landasan penting bagi mahasiswa untuk memahami mengapa model bisnis terus berubah dan bagaimana organisasi dapat mempertahankan daya saingnya di masa depan.

Berdasarkan uraian pada Gambar 1.2 dan Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa sejarah perkembangan bisnis menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara kemajuan teknologi dengan perubahan model bisnis. Setiap revolusi industri menghasilkan inovasi yang meningkatkan produktivitas, memperluas pasar, dan mengubah pola persaingan. Oleh karena itu, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan daya saingnya.

❖ **Evolusi Bisnis dari Ekonomi Tradisional Menuju Ekonomi Digital**

Transformasi bisnis dari ekonomi tradisional menuju ekonomi digital merupakan salah satu perubahan terbesar dalam sejarah dunia usaha. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi cara perusahaan memproduksi dan menjual barang atau jasa, tetapi juga mengubah pola interaksi antara produsen, konsumen, pemerintah, serta berbagai pemangku kepentingan lainnya. Digitalisasi telah menciptakan paradigma baru dalam dunia bisnis, di mana informasi menjadi aset strategis yang memiliki nilai ekonomi tinggi dan teknologi menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Pada sistem ekonomi tradisional, aktivitas bisnis dilakukan secara tatap muka, menggunakan toko fisik, pencatatan manual, dan transaksi tunai. Informasi mengenai produk maupun pelanggan juga masih terbatas sehingga jangkauan pasar relatif sempit. Hubungan antara penjual dan pembeli bergantung pada kedekatan geografis, sehingga perusahaan hanya mampu melayani konsumen yang berada di wilayah tertentu. Selain itu, proses administrasi, pengelolaan persediaan, hingga pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual sehingga membutuhkan waktu yang relatif lama dan berpotensi menimbulkan kesalahan (*human error*).

Perkembangan internet membawa perubahan yang sangat besar terhadap cara perusahaan menjalankan aktivitas bisnis. Munculnya perdagangan elektronik (*electronic commerce*), pembayaran digital, pemasaran melalui media sosial, serta layanan berbasis aplikasi memungkinkan perusahaan menjangkau

pelanggan tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Perusahaan tidak lagi hanya menjual produk, tetapi juga membangun pengalaman pelanggan (*customer experience*) melalui layanan digital yang terintegrasi.

Transformasi digital juga mengubah cara perusahaan memperoleh informasi. Pada masa lalu, pengambilan keputusan bisnis lebih banyak didasarkan pada pengalaman dan intuisi manajemen. Saat ini, keputusan bisnis semakin didukung oleh analisis data (*data analytics*), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), serta pembelajaran mesin (*Machine Learning*) yang mampu memberikan prediksi terhadap perilaku pelanggan, permintaan pasar, maupun tren bisnis di masa depan.

Saat ini berkembang pula model bisnis berbasis platform (*platform economy*) yang mempertemukan penyedia layanan dan pengguna melalui aplikasi digital. Perusahaan seperti *marketplace*, layanan transportasi daring, penyedia akomodasi digital, hingga layanan keuangan berbasis teknologi menjadi contoh nyata bagaimana teknologi telah mengubah model bisnis konvensional menjadi bisnis digital yang lebih fleksibel, efisien, dan inovatif. Pada model ini, perusahaan tidak selalu harus memiliki aset fisik dalam jumlah besar, tetapi lebih berperan sebagai penyedia platform yang menghubungkan berbagai pihak dalam suatu ekosistem digital.

Perubahan tersebut juga mendorong munculnya berbagai profesi baru, seperti *content creator*, analis data, pengembang aplikasi, spesialis pemasaran digital, ahli keamanan siber (*cybersecurity specialist*), *cloud engineer*, hingga konsultan transformasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan bisnis tidak hanya menciptakan peluang ekonomi baru, tetapi juga mengubah struktur pasar tenaga kerja secara signifikan. Oleh karena itu, kemampuan literasi digital, kreativitas, inovasi, dan kemampuan beradaptasi menjadi kompetensi yang semakin penting bagi sumber daya manusia di era digital.

Transformasi menuju ekonomi digital tidak hanya mengubah teknologi yang digunakan perusahaan, tetapi juga mengubah pola pikir (*mindset*) dalam menjalankan bisnis. Kecepatan beradaptasi terhadap perubahan, kemampuan memanfaatkan data sebagai

dasar pengambilan keputusan, serta orientasi pada pengalaman pelanggan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan global.

Untuk memahami perubahan mendasar antara sistem bisnis tradisional dan bisnis digital, Gambar 1.3 memperlihatkan perbandingan karakteristik utama kedua model bisnis tersebut. Perbandingan ini menunjukkan bagaimana perkembangan teknologi telah mengubah hampir seluruh aspek aktivitas bisnis, mulai dari proses transaksi, pemasaran, pengelolaan data, hingga hubungan perusahaan dengan pelanggan.

Gambar 1.3 menunjukkan bahwa transformasi menuju ekonomi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan paradigma dalam menjalankan aktivitas bisnis. Pada sistem ekonomi tradisional, hampir seluruh proses dilakukan secara manual dan bergantung pada keberadaan fisik penjual maupun pembeli. Sebaliknya, pada ekonomi digital seluruh proses bisnis telah terintegrasi melalui teknologi informasi sehingga transaksi dapat dilakukan kapan saja dan dari mana saja.

Selain itu, pemasaran yang sebelumnya hanya mengandalkan media cetak, televisi, radio, maupun promosi langsung kini berkembang menjadi pemasaran digital yang memanfaatkan media sosial, mesin pencari (*Search Engine Optimization*), *digital advertising*, serta analisis perilaku pelanggan secara *real-time*. Perusahaan juga mampu membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui sistem *Customer Relationship Management* (CRM) yang terintegrasi dengan berbagai platform digital.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa teknologi telah menjadi enabler utama dalam meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan kualitas pelayanan, serta menciptakan model bisnis baru yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan.

Perubahan karakteristik bisnis tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil perkembangan teknologi informasi yang

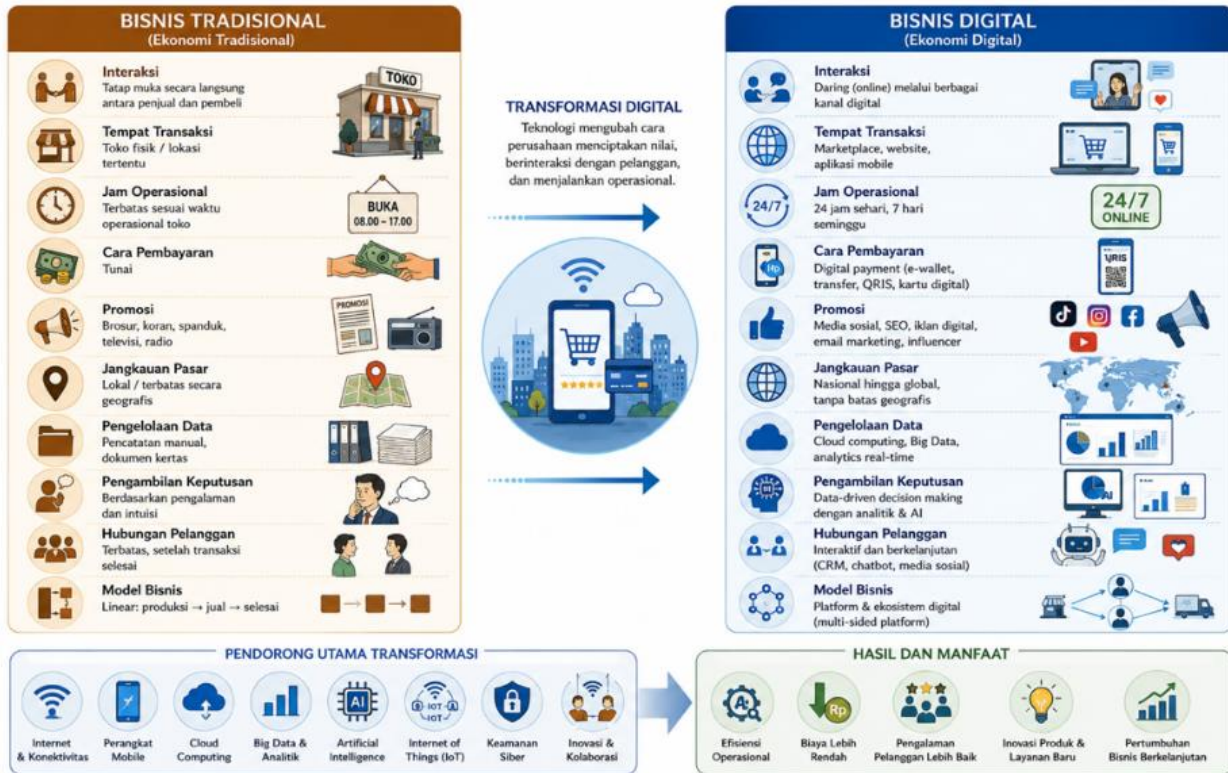
berlangsung secara bertahap. Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai perbedaan antara ekonomi tradisional dan ekonomi digital, Tabel 1. 2 menyajikan perbandingan kedua model bisnis berdasarkan beberapa aspek utama.

Tabel 1. 2 Perbandingan Ekonomi Tradisional dan Ekonomi Digital

Aspek	Ekonomi Tradisional	Ekonomi Digital
Tempat transaksi	Toko fisik	<i>Marketplace</i> , aplikasi, website
Sistem pembayaran	Tunai	Digital payment, QRIS, e-wallet, transfer
Jangkauan pasar	Lokal	Nasional hingga global
Jam operasional	Terbatas	24 jam sehari, 7 hari seminggu
Promosi	Brosur, koran, televisi	Media sosial, SEO, digital advertising
Pengelolaan data	Manual	Cloud computing, <i>Big Data</i>
Pengambilan keputusan	Berdasarkan pengalaman	Data-driven decision making
Hubungan pelanggan	Tatap muka	CRM, chatbot, media sosial
Model bisnis	Linear	<i>Platform economy</i> dan digital ecosystem
Kompetensi SDM	Administrasi dan operasional	Literasi digital, AI, analisis data, inovasi

Sumber: Diolah dari berbagai referensi mengenai transformasi digital dan manajemen bisnis.

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa transformasi digital telah mengubah hampir seluruh dimensi aktivitas bisnis. Perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru, tetapi juga menyangkut perubahan strategi perusahaan, model bisnis, serta kompetensi sumber daya manusia. Perusahaan modern dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh proses bisnis agar tetap kompetitif di tengah persaingan global yang semakin dinamis.



Gambar 1. 3 Evolusi Bisnis dari Ekonomi Tradisional Menuju Ekonomi Digital

❖ **Transformasi Digital: Dari Toko Buku menjadi Perusahaan Teknologi**

Salah satu contoh nyata evolusi bisnis digital adalah Amazon. Perusahaan ini memulai usahanya pada tahun 1994 sebagai toko buku daring (*online bookstore*). Seiring perkembangan teknologi, Amazon bertransformasi menjadi perusahaan teknologi global yang menyediakan layanan *e-commerce*, komputasi awan, kecerdasan buatan, perangkat pintar, layanan logistik, hingga platform streaming digital. Transformasi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis modern tidak lagi ditentukan oleh besarnya aset fisik, melainkan oleh kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan teknologi, data, dan inovasi secara berkelanjutan.

❖ **Bisnis sebagai Penggerak Pembangunan Nasional**

Kemajuan suatu negara tidak dapat dilepaskan dari perkembangan sektor bisnis yang sehat, produktif, dan kompetitif. Dalam perspektif ekonomi modern, dunia usaha berperan sebagai motor penggerak (*engine of growth*) yang mendorong pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan nilai tambah (*value added*), investasi, peningkatan produktivitas, inovasi, serta penciptaan lapangan kerja. Aktivitas bisnis yang berkembang secara berkelanjutan akan meningkatkan pendapatan masyarakat, memperbesar penerimaan negara melalui pajak, serta memperkuat daya saing nasional di tingkat regional maupun global.

Keberhasilan pembangunan ekonomi suatu negara sangat dipengaruhi oleh kemampuan sektor bisnis dalam menciptakan produk dan jasa yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus bersaing di pasar internasional. Semakin tinggi produktivitas dunia usaha, semakin besar pula kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), peningkatan ekspor, pengembangan teknologi, serta kesejahteraan masyarakat.

Di Indonesia, keberadaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang sangat penting karena jumlahnya mendominasi struktur dunia usaha dan menjadi salah satu penyerap tenaga kerja terbesar. Selain UMKM, perusahaan besar pada sektor manufaktur, pertambangan, pertanian, jasa, telekomunikasi, kesehatan, pendidikan, dan ekonomi digital juga memberikan

kontribusi signifikan terhadap peningkatan investasi, ekspor, serta transfer teknologi. Sinergi antara pelaku usaha berskala kecil, menengah, dan besar menjadi fondasi penting dalam membangun struktur ekonomi nasional yang kuat dan berkelanjutan.

Pemerintah terus berupaya menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penyederhanaan regulasi, pembangunan infrastruktur, transformasi digital, peningkatan kualitas sumber daya manusia, kemudahan investasi, serta pemberian berbagai insentif kepada dunia usaha. Kebijakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan daya saing nasional, memperluas kesempatan kerja, serta mempercepat pemerataan pembangunan di berbagai daerah.

Untuk memahami hubungan antara aktivitas bisnis dan pembangunan nasional, Gambar 1.4 memperlihatkan bagaimana kegiatan bisnis menghasilkan berbagai dampak ekonomi yang saling berkaitan, mulai dari penciptaan lapangan kerja hingga peningkatan kesejahteraan masyarakat. Ilustrasi tersebut menunjukkan bahwa bisnis tidak hanya menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, tetapi juga memberikan manfaat yang luas bagi pembangunan suatu negara.

Gambar 1.4 menggambarkan bahwa aktivitas bisnis memiliki hubungan yang erat dengan pembangunan nasional. Dunia usaha menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat melalui proses produksi yang melibatkan tenaga kerja, modal, teknologi, dan sumber daya alam. Aktivitas tersebut menciptakan nilai tambah yang kemudian mendorong pertumbuhan ekonomi.

Pertumbuhan aktivitas bisnis meningkatkan kebutuhan tenaga kerja sehingga mampu mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Di sisi lain, meningkatnya keuntungan perusahaan juga berkontribusi terhadap penerimaan negara melalui pembayaran pajak yang selanjutnya digunakan untuk membiayai pembangunan infrastruktur, pendidikan, kesehatan, serta berbagai layanan publik.

Bisnis juga menjadi pendorong utama inovasi dan kemajuan teknologi. Perusahaan yang melakukan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) akan menghasilkan produk, layanan, maupun proses produksi yang lebih efisien

sehingga meningkatkan daya saing nasional. Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan ekonomi tidak hanya bergantung pada kebijakan pemerintah, tetapi juga pada kemampuan sektor bisnis dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Peran bisnis terhadap pembangunan nasional dapat dilihat melalui berbagai indikator ekonomi. Kontribusi tersebut mencakup penciptaan lapangan kerja, peningkatan investasi, pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB), peningkatan ekspor, penerimaan pajak, serta berkembangnya inovasi dan teknologi. Ringkasan kontribusi tersebut disajikan pada Tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Kontribusi Bisnis terhadap Pembangunan Nasional

Bidang Kontribusi	Bentuk Kontribusi	Dampak terhadap Pembangunan
Pertumbuhan Ekonomi	Meningkatkan nilai tambah dan PDB	Pertumbuhan ekonomi nasional meningkat
Lapangan Kerja	Menyerap tenaga kerja	Mengurangi pengangguran dan meningkatkan pendapatan masyarakat
Investasi	Penanaman modal dalam negeri dan asing	Mempercepat pembangunan sektor industri dan jasa
Pajak	PPH, PPN, Bea Masuk, Pajak Daerah	Menambah penerimaan negara untuk membiayai pembangunan
Ekspor	Penjualan produk ke pasar internasional	Meningkatkan devisa negara dan daya saing global
Inovasi	Penelitian dan pengembangan teknologi	Meningkatkan produktivitas dan efisiensi industri
Pengembangan SDM	Pelatihan dan peningkatan kompetensi tenaga kerja	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia
Digitalisasi	Pemanfaatan AI, <i>Big Data</i> , IoT, Cloud Computing	Mempercepat transformasi ekonomi digital Indonesia

Sumber: Diolah dari berbagai publikasi ekonomi nasional

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kontribusi dunia usaha tidak hanya diukur berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, tetapi juga dari dampaknya terhadap pembangunan ekonomi nasional. Aktivitas bisnis menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) yang memengaruhi berbagai sektor, mulai dari peningkatan kesempatan kerja, pertumbuhan investasi, hingga peningkatan daya beli masyarakat.

Selain memberikan kontribusi ekonomi, sektor bisnis juga menjadi motor inovasi nasional melalui pengembangan teknologi dan transformasi digital. Oleh karena itu, semakin kompetitif dunia usaha suatu negara, semakin besar pula peluang negara tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta memperkuat posisi dalam persaingan ekonomi global.



Gambar 1. 4 Bisnis sebagai Penggerak Pembangunan Nasional

❖ **UMKM sebagai Tulang Punggung Perekonomian Indonesia**

UMKM merupakan salah satu fondasi utama perekonomian Indonesia. Selain jumlahnya yang sangat besar, sektor ini juga berperan dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta menjaga ketahanan ekonomi pada berbagai kondisi, termasuk ketika terjadi krisis ekonomi. Transformasi digital melalui pemanfaatan *marketplace*, pembayaran digital, media sosial, dan teknologi informasi telah membuka peluang bagi UMKM untuk memperluas pasar hingga tingkat nasional maupun internasional. Oleh karena itu, penguatan UMKM menjadi salah satu strategi penting dalam mewujudkan pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa bisnis merupakan salah satu pilar utama pembangunan nasional. Dunia usaha tidak hanya menciptakan keuntungan bagi perusahaan, tetapi juga memberikan manfaat yang luas melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan investasi, inovasi teknologi, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sinergi antara pemerintah, dunia usaha, perguruan tinggi, dan masyarakat menjadi kunci dalam membangun ekonomi nasional yang tangguh, inklusif, dan berkelanjutan.

❖ **Tantangan Bisnis Abad ke-21**

Memasuki abad ke-21, dunia bisnis menghadapi dinamika yang semakin kompleks. Globalisasi menyebabkan persaingan tidak lagi terjadi pada tingkat lokal, tetapi juga melibatkan perusahaan-perusahaan dari berbagai negara. Perubahan teknologi berlangsung sangat cepat sehingga perusahaan harus mampu beradaptasi terhadap inovasi baru agar tetap kompetitif.

Selain perkembangan teknologi, isu keberlanjutan menjadi perhatian utama dunia usaha. Perusahaan dituntut tidak hanya menghasilkan keuntungan, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnisnya. Konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan modern.

Perubahan perilaku konsumen juga menjadi tantangan tersendiri. Konsumen masa kini menginginkan produk yang berkualitas, harga yang kompetitif, layanan yang cepat, serta pengalaman digital yang mudah dan aman. Di sisi lain, meningkatnya ancaman keamanan siber, perlindungan data pribadi, perubahan regulasi, krisis ekonomi global, pandemi, hingga perubahan iklim menuntut perusahaan memiliki kemampuan manajemen risiko yang lebih baik.

Oleh karena itu, keberhasilan bisnis pada masa depan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam berinovasi, memanfaatkan teknologi, membangun kepercayaan pelanggan, mengelola sumber daya secara berkelanjutan, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Sebagai pengantar, pembahasan pada bagian ini memberikan gambaran umum mengenai pentingnya bisnis dalam kehidupan manusia dan perkembangan dunia usaha dari masa ke masa. Pada subbab berikutnya akan dibahas secara lebih mendalam mengenai definisi bisnis, berbagai pandangan para ahli, unsur-unsur pembentuk bisnis, serta karakteristik utama yang membedakan bisnis dengan aktivitas ekonomi lainnya.

➤ **Definisi Bisnis**

❖ **Pengertian Bisnis**

Bisnis merupakan salah satu aktivitas yang paling dekat dengan kehidupan manusia. Hampir seluruh kebutuhan hidup, mulai dari makanan, pakaian, tempat tinggal, pendidikan, layanan kesehatan, transportasi, hingga hiburan, diperoleh melalui aktivitas bisnis. Oleh karena itu, bisnis tidak hanya dipahami sebagai kegiatan jual beli barang atau jasa, tetapi merupakan suatu sistem yang melibatkan berbagai aktivitas untuk menciptakan nilai (*value creation*) bagi pelanggan sekaligus memberikan manfaat ekonomi bagi pelaku usaha dan Masyarakat [3].

Secara umum, bisnis dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun organisasi untuk menghasilkan, mendistribusikan, dan menawarkan barang atau jasa

kepada konsumen dengan tujuan memperoleh keuntungan (*profit*) serta menciptakan nilai tambah. Aktivitas tersebut mencakup proses perencanaan, pengadaan sumber daya, produksi, pemasaran, distribusi, pelayanan pelanggan, hingga evaluasi terhadap kinerja usaha. Dengan demikian, bisnis merupakan suatu proses yang terintegrasi dan melibatkan berbagai fungsi manajemen agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien [4].

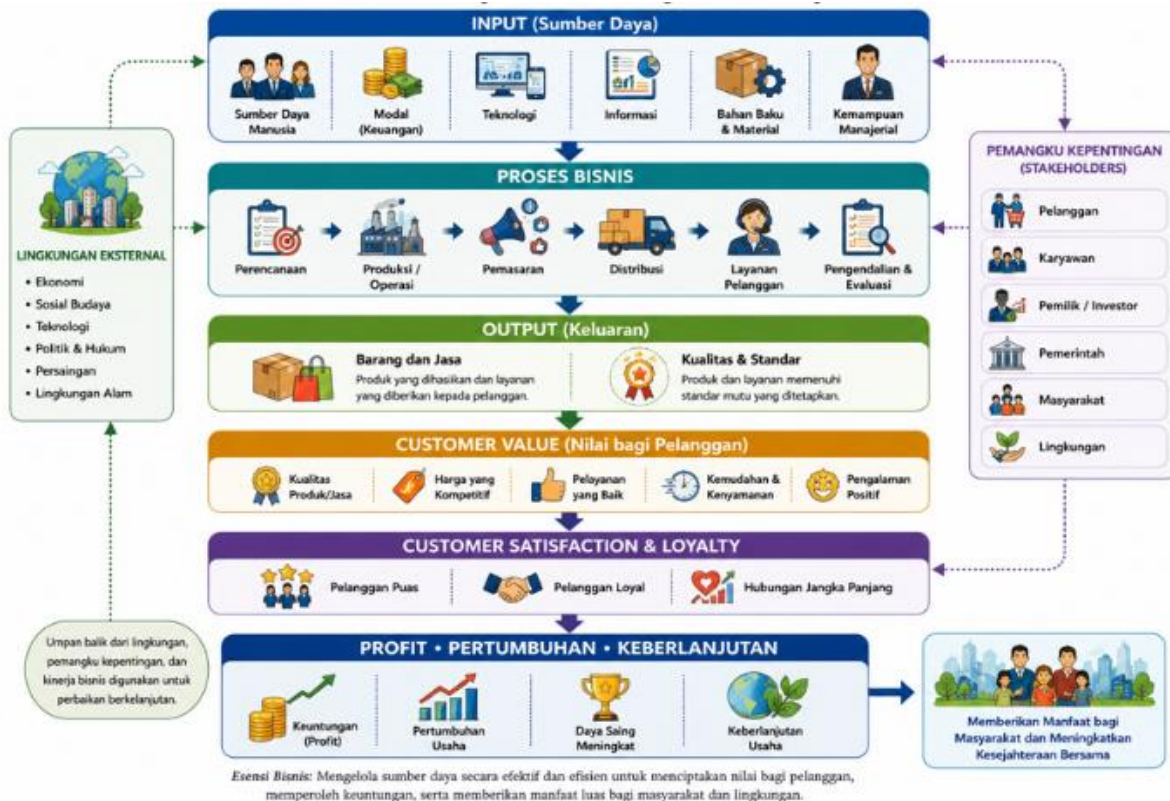
Dalam perspektif ekonomi, bisnis merupakan mekanisme yang mempertemukan kebutuhan masyarakat dengan kemampuan produsen dalam menyediakan barang dan jasa. Melalui mekanisme pasar, perusahaan berupaya memahami kebutuhan konsumen, mengembangkan produk yang sesuai, menetapkan harga yang kompetitif, serta menciptakan layanan yang mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Keberhasilan suatu bisnis tidak hanya diukur dari besarnya keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuan perusahaan menciptakan nilai tambah (*value added*), mempertahankan pelanggan, dan membangun hubungan jangka panjang dengan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Perkembangan teknologi informasi telah memperluas makna bisnis. Jika pada masa lalu bisnis lebih identik dengan toko fisik dan transaksi tatap muka, maka pada era digital aktivitas bisnis dapat dilakukan melalui berbagai platform elektronik seperti *marketplace*, aplikasi seluler, media sosial, maupun situs web. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa esensi bisnis bukan terletak pada bentuk fisiknya, melainkan pada kemampuannya dalam menciptakan nilai, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan menghasilkan manfaat ekonomi secara berkelanjutan [2].

Selain berorientasi pada keuntungan, bisnis modern juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Perusahaan tidak lagi hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal (*shareholders*), tetapi juga kepada pelanggan, karyawan, pemerintah, masyarakat, serta lingkungan hidup. Konsep ini dikenal sebagai pendekatan *stakeholder-oriented business*, yang menekankan bahwa keberhasilan bisnis harus mampu menciptakan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, kesejahteraan sosial,

dan keberlanjutan lingkungan. Dengan demikian, bisnis dapat dipandang sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi. Setiap organisasi bisnis memerlukan sumber daya (*input*), mengelola sumber daya tersebut melalui berbagai proses (*process*), kemudian menghasilkan produk atau jasa (*output*) yang memberikan manfaat kepada pelanggan (*customer value*). Apabila pelanggan merasa puas terhadap nilai yang diterima, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan, meningkatkan daya saing, serta mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya dalam jangka Panjang [6].

Untuk memahami konsep dasar tersebut, Gambar 1.5 memperlihatkan bagaimana sebuah organisasi bisnis mengubah berbagai sumber daya menjadi produk atau jasa yang memiliki nilai ekonomi bagi pelanggan. Diagram ini menggambarkan bahwa bisnis merupakan suatu sistem yang terdiri atas masukan (*input*), proses pengolahan (*process*), keluaran (*output*), penciptaan nilai (*value creation*), kepuasan pelanggan, hingga menghasilkan keuntungan dan keberlanjutan usaha [1].



Gambar 1. 5 Konsep Dasar Bisnis sebagai Sistem Penciptaan Nilai

Gambar 1.5 menunjukkan bahwa bisnis merupakan suatu sistem yang saling terhubung. Proses bisnis diawali dengan penyediaan berbagai sumber daya (*input*), seperti sumber daya manusia, modal, teknologi, informasi, bahan baku, dan kemampuan manajerial. Seluruh sumber daya tersebut kemudian diproses melalui kegiatan operasional yang meliputi perencanaan, produksi, pemasaran, distribusi, pelayanan pelanggan, serta pengendalian kualitas.

Hasil dari proses tersebut berupa barang maupun jasa (*output*) yang ditawarkan kepada pelanggan. Namun demikian, keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan produk, melainkan oleh kemampuan menciptakan nilai (*customer value*). Nilai tersebut tercermin dari kualitas produk, harga yang kompetitif, kemudahan memperoleh produk, pelayanan yang memuaskan, serta pengalaman positif yang dirasakan pelanggan selama menggunakan produk atau jasa.

Apabila pelanggan memperoleh nilai yang sesuai atau bahkan melebihi harapannya, maka akan tercipta kepuasan (*customer satisfaction*), loyalitas (*customer loyalty*), serta hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan. Kondisi tersebut pada akhirnya menghasilkan keuntungan (*profit*), memperkuat daya saing perusahaan, dan menjamin keberlangsungan usaha (*business sustainability*).

Dengan demikian, konsep bisnis modern tidak lagi sekadar menghasilkan barang untuk dijual, tetapi lebih menekankan pada kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa bisnis merupakan suatu sistem yang dinamis, terintegrasi, dan terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan ekonomi, sosial, maupun teknologi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep dasar bisnis menjadi fondasi penting sebelum mempelajari teori-teori yang lebih spesifik mengenai manajemen, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, maupun strategi bisnis. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai konsep bisnis, pada subbab berikutnya akan dibahas berbagai

definisi bisnis beserta fokus dan karakteristik masing-masing definisi.

❖ **Definisi Bisnis**

Konsep bisnis telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan seiring dengan perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, para ahli memberikan definisi bisnis dari sudut pandang yang berbeda-beda sesuai dengan fokus kajian, perkembangan zaman, serta disiplin ilmu yang digunakan. Sebagian ahli memandang bisnis sebagai aktivitas ekonomi yang bertujuan memperoleh keuntungan, sementara yang lain menekankan pentingnya penciptaan nilai (*value creation*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), inovasi, serta keberlanjutan organisasi.

Perbedaan sudut pandang tersebut menunjukkan bahwa bisnis bukan sekadar aktivitas jual beli, melainkan suatu sistem yang kompleks dan melibatkan berbagai proses manajerial, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, hingga pengembangan teknologi. Oleh karena itu, memahami berbagai definisi bisnis sangat penting untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hakikat bisnis dalam konteks ekonomi modern. Tabel 1.4 menyajikan perbandingan definisi bisnis yang banyak dijadikan rujukan dalam literatur manajemen dan bisnis. Selain memuat definisi, tabel ini juga menjelaskan fokus utama dari masing-masing pendapat sehingga memudahkan dalam memahami persamaan maupun perbedaannya.

Berdasarkan Tabel 1.4 terlihat bahwa definisi bisnis mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Pada awalnya, sebagian besar ahli mendefinisikan bisnis sebagai aktivitas ekonomi yang berorientasi pada keuntungan (*profit-oriented*). Pandangan ini dapat dilihat pada definisi yang dikemukakan oleh Ricky W. Griffin, Nickels, maupun Boone dan Kurtz yang menitikberatkan pada aktivitas produksi, distribusi, pemasaran, serta pencapaian keuntungan sebagai tujuan utama perusahaan.

Perkembangan berikutnya menunjukkan adanya perubahan paradigma. Hughes mulai memperkenalkan konsep penciptaan nilai (*value creation*), sedangkan Peter F. Drucker tujuan utama bisnis

bukan semata-mata memperoleh keuntungan, melainkan menciptakan pelanggan (*create a customer*). Drucker, keuntungan merupakan konsekuensi dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Pandangan tersebut kemudian diperkuat oleh Philip Kotler yang menempatkan pelanggan sebagai pusat seluruh aktivitas bisnis. Dalam perspektif pemasaran modern, perusahaan harus mampu menciptakan, menyampaikan, serta mengomunikasikan nilai kepada pelanggan agar memperoleh kepuasan dan loyalitas yang berkelanjutan. Dengan demikian, orientasi bisnis bergeser dari sekadar menghasilkan produk menjadi menciptakan pengalaman pelanggan (*customer experience*).

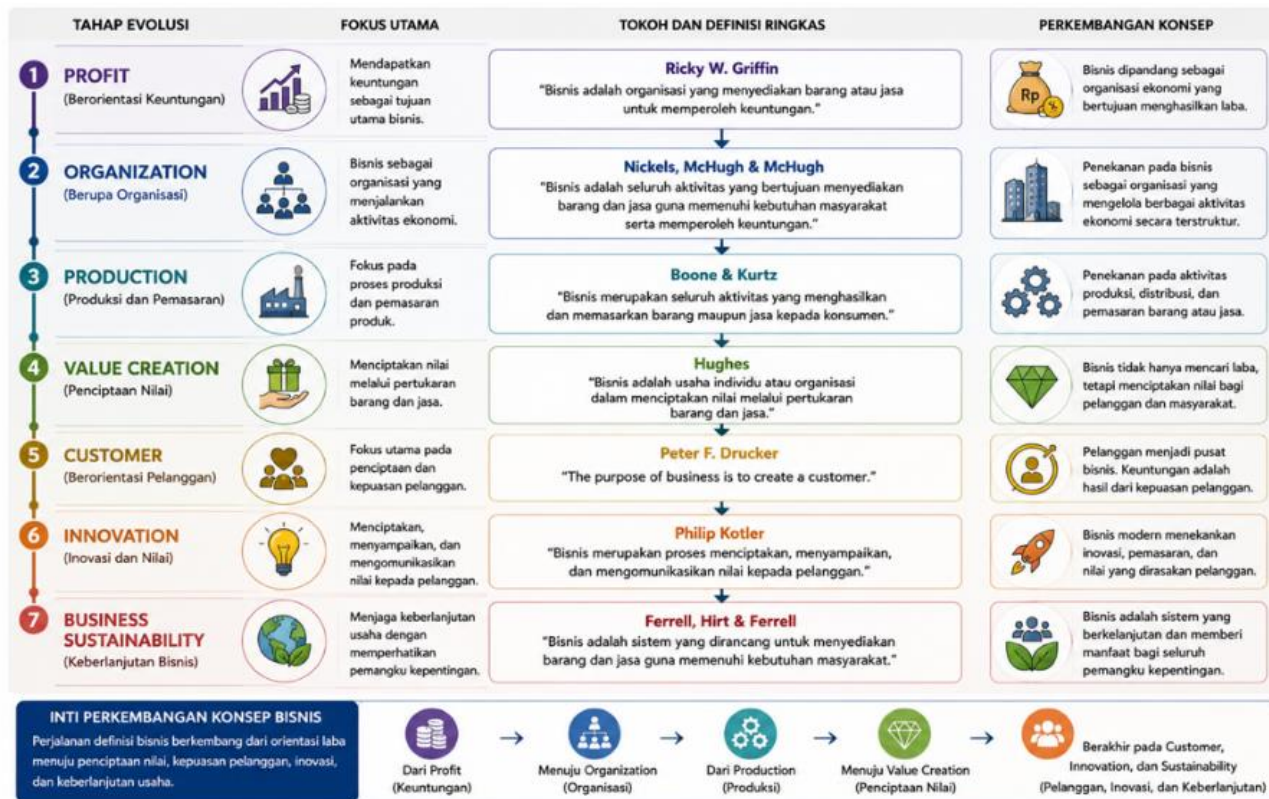
Sementara itu, Ferrell, Hirt, dan Ferrell memandang bisnis sebagai suatu sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berhubungan, mulai dari sumber daya manusia, teknologi, modal, proses operasional, hingga pelanggan. Pendekatan sistem ini sejalan dengan perkembangan organisasi modern yang semakin kompleks serta dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi dan globalisasi.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa bisnis modern memiliki empat orientasi utama, yaitu menciptakan nilai (*value creation*), memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer satisfaction*), memperoleh keuntungan (*profitability*), dan menjaga keberlanjutan usaha (*business sustainability*). Keempat orientasi tersebut saling melengkapi dan menjadi fondasi utama dalam pengelolaan organisasi bisnis pada era digital. Gambar 1.6 menjelaskan tentang evolusi define bisnis.

Tabel 1. 4 Perbandingan Definisi Bisnis

No	Ahli	Definisi Bisnis	Fokus Definisi	Kata Kunci	Kontribusi Pemikiran
1	Ricky W. Griffin	Bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk memperoleh keuntungan.	Organisasi dan laba	Organization, Goods, Services, Profit	Menekankan bisnis sebagai organisasi ekonomi.
2	Nickels, McHugh & McHugh	Bisnis adalah seluruh aktivitas yang bertujuan menyediakan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan masyarakat serta memperoleh keuntungan.	Aktivitas ekonomi	Activity, Customer Needs, Profit	Menjelaskan bisnis sebagai rangkaian aktivitas ekonomi.
3	Boone & Kurtz	Bisnis merupakan seluruh aktivitas yang menghasilkan dan memasarkan barang maupun jasa kepada konsumen.	Produksi dan pemasaran	Production, Marketing	Menekankan proses penciptaan produk.
4	Hughes	Bisnis adalah usaha individu atau organisasi dalam menciptakan nilai melalui pertukaran barang dan jasa.	Value creation	Exchange, Value	Memperluas konsep bisnis sebagai pencipta nilai.
5	Peter F. Drucker	Tujuan utama bisnis adalah menciptakan pelanggan (<i>The purpose of business is to create a customer</i>).	Pelanggan	Customer, Innovation	Mengubah paradigma bisnis dari profit menjadi pelanggan.
6	Philip Kotler	Bisnis merupakan proses menciptakan, menyampaikan, dan mengomunikasikan nilai kepada pelanggan.	Nilai pelanggan	Customer Value	Menekankan pemasaran dan penciptaan nilai.
7	Ferrell, Hirt & Ferrell	Bisnis adalah sistem yang dirancang untuk menyediakan barang dan jasa guna memenuhi kebutuhan masyarakat.	Sistem	System, Society	Menjelaskan bisnis sebagai sistem yang saling terintegrasi.

Sumber: Disintesis dari berbagai literatur manajemen dan bisnis



Gambar 1. 6 Evolusi Definisi Bisnis

❖ Perkembangan Paradigma Bisnis

Definisi bisnis yang dikemukakan oleh para ahli menunjukkan bahwa konsep bisnis mengalami perubahan yang cukup signifikan seiring dengan perkembangan lingkungan ekonomi, teknologi, serta perilaku konsumen. Pada awalnya, bisnis lebih dipandang sebagai aktivitas ekonomi yang bertujuan memperoleh keuntungan melalui proses produksi dan penjualan barang maupun jasa. Dalam paradigma tersebut, keberhasilan perusahaan diukur berdasarkan besarnya laba yang diperoleh serta efisiensi dalam menjalankan proses operasional.

Memasuki era globalisasi dan transformasi digital, orientasi bisnis mengalami perubahan yang mendasar. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan perusahaan tidak lagi cukup hanya menghasilkan produk yang berkualitas, tetapi juga harus mampu menciptakan nilai (*value creation*), membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, memanfaatkan teknologi digital, serta menerapkan prinsip keberlanjutan (*business sustainability*). Dengan demikian, bisnis modern tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kemampuan menciptakan manfaat bagi pelanggan, masyarakat, dan lingkungan.

Perubahan paradigma tersebut dapat dilihat secara lebih jelas melalui perbandingan karakteristik bisnis klasik dan bisnis modern sebagaimana disajikan pada Tabel 1.5. Tabel ini memperlihatkan bagaimana fokus, strategi, serta indikator keberhasilan bisnis telah mengalami transformasi mengikuti perkembangan zaman.

Tabel 1. 5 Perbandingan Definisi Bisnis Klasik dan Bisnis Modern

Aspek	Bisnis Klasik	Bisnis Modern
Tujuan utama	Memperoleh keuntungan (<i>profit</i>)	Menciptakan nilai (<i>value creation</i>) dan keuntungan berkelanjutan
Fokus	Produk	Pelanggan (<i>customer-centric</i>)
Orientasi	Penjualan	Hubungan jangka panjang dengan pelanggan
Keunggulan bersaing	Harga dan kapasitas produksi	Inovasi, pengalaman pelanggan, dan diferensiasi

Teknologi	Sebagai alat bantu operasional	Sebagai penggerak utama transformasi bisnis
Pengambilan keputusan	Berdasarkan pengalaman manajemen	Berdasarkan data (<i>data-driven decision making</i>)
Hubungan pelanggan	Bersifat transaksional	Bersifat kolaboratif dan berkelanjutan
Model bisnis	Linear (produksi–distribusi–penjualan)	Ekosistem digital dan <i>platform economy</i>
Tolok ukur keberhasilan	Volume penjualan dan laba	Kepuasan pelanggan, loyalitas, inovasi, keberlanjutan, dan profitabilitas
Tanggung jawab perusahaan	Kepada pemilik modal (<i>shareholders</i>)	Kepada seluruh pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>)

❖ Mengapa Banyak Perusahaan Besar Gagal Bertahan?

Banyak perusahaan besar gagal mempertahankan posisinya bukan karena produknya buruk, tetapi karena terlambat mengubah paradigma bisnis. Perusahaan yang tetap berfokus pada produk dan efisiensi semata sering kesulitan menghadapi perubahan perilaku konsumen dan perkembangan teknologi. Sebaliknya, perusahaan yang menempatkan pelanggan sebagai pusat strategi, memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan, dan terus berinovasi memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dalam persaingan global. Contoh transformasi seperti ini dapat dilihat pada Netflix yang beralih dari penyewaan DVD menjadi layanan streaming digital, serta Microsoft yang berhasil bertransformasi menuju layanan komputasi awan dan kecerdasan buatan.

❖ Unsur-unsur Bisnis

Setiap kegiatan bisnis, baik yang dilakukan oleh usaha mikro maupun perusahaan multinasional, pada dasarnya memiliki unsur-unsur yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Unsur-unsur tersebut membentuk suatu sistem yang memungkinkan organisasi menjalankan aktivitasnya secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya keterpaduan antarunsur tersebut, proses bisnis akan mengalami hambatan sehingga sulit

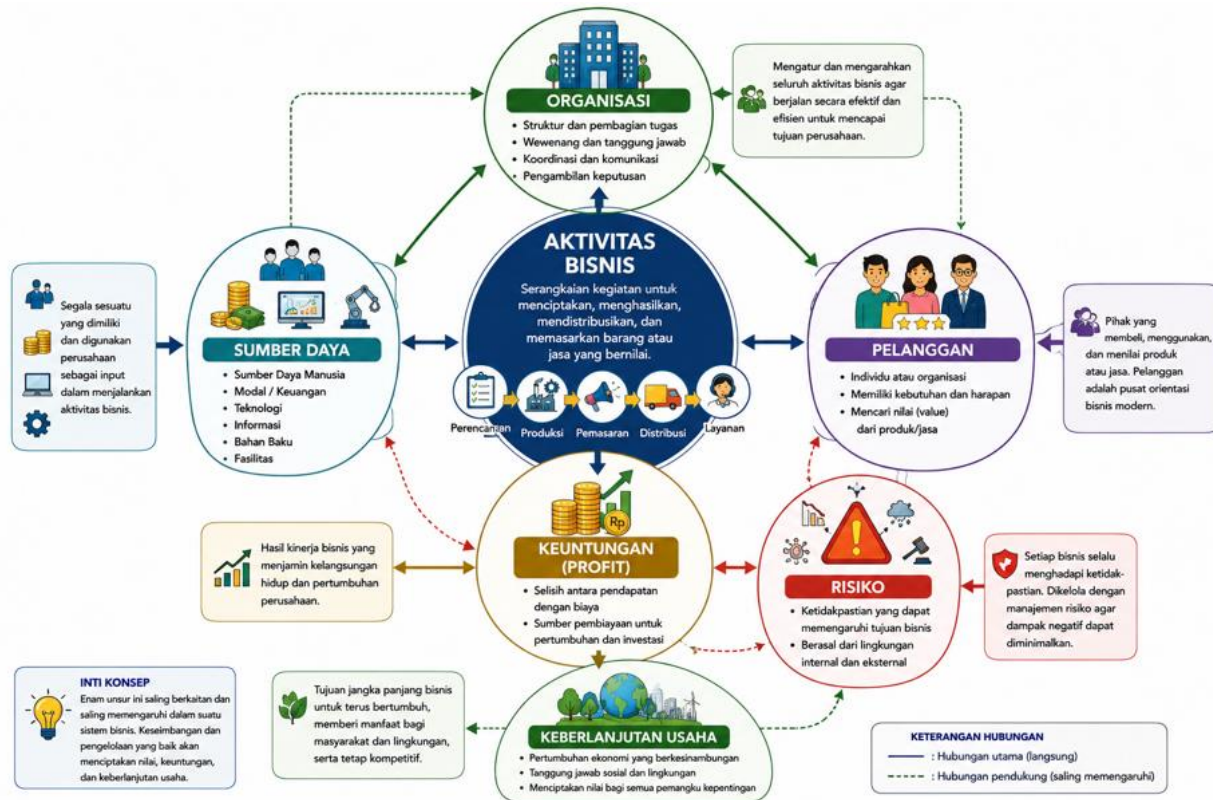
menghasilkan produk atau jasa yang mampu memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

Dalam perspektif manajemen modern, bisnis tidak hanya dipandang sebagai aktivitas produksi dan penjualan, tetapi sebagai suatu sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang saling memengaruhi. Setiap unsur memiliki fungsi dan peranan yang berbeda, namun seluruhnya bekerja secara terintegrasi untuk menciptakan nilai (*value creation*), memperoleh keuntungan (*profitability*), serta menjaga keberlanjutan usaha (*business sustainability*).

Secara umum, unsur-unsur utama dalam suatu bisnis meliputi aktivitas bisnis, organisasi, sumber daya, pelanggan, keuntungan, dan risiko. Keenam unsur tersebut menjadi fondasi utama dalam menjalankan setiap kegiatan usaha, baik pada sektor manufaktur, perdagangan, jasa, maupun bisnis digital. Hubungan antarunsur tersebut bersifat dinamis, sehingga perubahan pada satu unsur akan memengaruhi unsur lainnya.

Misalnya, peningkatan kualitas sumber daya manusia akan meningkatkan efektivitas aktivitas bisnis. Aktivitas bisnis yang dikelola dengan baik akan menghasilkan produk atau jasa yang mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan pada akhirnya akan meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Namun demikian, setiap aktivitas bisnis juga selalu dihadapkan pada berbagai risiko, seperti perubahan teknologi, persaingan, perubahan regulasi, maupun perubahan perilaku konsumen. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengelola seluruh unsur bisnis secara terpadu agar tetap mampu bertahan dan berkembang.

Untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antar unsur tersebut, Gambar 1. 7 memperlihatkan bahwa bisnis merupakan suatu sistem yang terdiri atas enam unsur utama yang saling berinteraksi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan keberlanjutan usaha.



Gambar 1. 7 Unsur-unsur Utama dalam Sistem Bisnis

Gambar 1.7 menunjukkan bahwa aktivitas bisnis berada pada pusat sistem karena menjadi proses utama yang mengubah berbagai sumber daya menjadi produk atau jasa yang bernilai. Aktivitas tersebut tidak dapat berjalan tanpa dukungan organisasi yang berfungsi mengatur struktur, koordinasi, pembagian tugas, dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya, organisasi memanfaatkan berbagai sumber daya, seperti sumber daya manusia, modal, teknologi, informasi, dan bahan baku sebagai masukan (*input*) dalam menjalankan proses bisnis. Hasil dari proses tersebut ditujukan kepada pelanggan yang merupakan pihak utama penerima manfaat dari barang maupun jasa yang dihasilkan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan akan menghasilkan keuntungan yang menjadi sumber pembiayaan untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha. Namun demikian, seluruh proses bisnis selalu menghadapi berbagai risiko, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Risiko tersebut meliputi perubahan teknologi, kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, persaingan pasar, hingga perubahan preferensi pelanggan. Oleh karena itu, setiap unsur harus dikelola secara terpadu agar tujuan bisnis dapat tercapai secara optimal.

Hubungan antarunsur bisnis dapat dipahami lebih rinci melalui karakteristik masing-masing unsur sebagaimana dirangkum pada Tabel 1. 6.

Tabel 1. 6 Unsur-unsur Utama dalam Bisnis

Unsur	Deskripsi	Peran dalam Bisnis
Aktivitas Bisnis	Seluruh kegiatan yang menghasilkan, mendistribusikan, dan memasarkan barang atau jasa	Menciptakan nilai bagi pelanggan
Organisasi	Struktur yang mengatur pembagian tugas, wewenang, dan koordinasi	Menjamin efektivitas pengelolaan bisnis
Sumber Daya	SDM, modal, teknologi, informasi, bahan baku, dan fasilitas	Menjadi input utama dalam proses bisnis

Pelanggan	Individu atau organisasi yang menggunakan produk atau jasa	Sumber pendapatan dan pusat orientasi bisnis
Keuntungan (Profit)	Selisih antara pendapatan dan biaya	Menjamin kelangsungan dan pertumbuhan usaha
Risiko	Ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan bisnis	Mendorong perusahaan menerapkan manajemen risiko

Sumber: Disintesis dari berbagai literatur manajemen dan bisnis.

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa setiap unsur memiliki fungsi yang berbeda, namun seluruhnya saling melengkapi dalam membentuk suatu sistem bisnis yang utuh. Aktivitas bisnis menjadi inti dari seluruh proses karena berfungsi mengubah berbagai sumber daya menjadi produk atau jasa yang memiliki nilai ekonomi. Organisasi bertugas mengelola seluruh aktivitas tersebut melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif.

Di sisi lain, pelanggan merupakan fokus utama dalam bisnis modern. Seluruh aktivitas organisasi diarahkan untuk menciptakan nilai yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Apabila pelanggan memperoleh kepuasan, perusahaan akan memperoleh keuntungan yang menjadi dasar bagi pengembangan usaha di masa mendatang.

Keuntungan tersebut tidak dapat dipisahkan dari keberadaan risiko. Setiap keputusan bisnis selalu mengandung ketidakpastian yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara sistematis agar tetap mampu mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

❖ **Mengapa Banyak *Startup* Gagal?**

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kegagalan *startup* tidak selalu disebabkan oleh keterbatasan modal. Banyak perusahaan rintisan justru memiliki teknologi yang baik, tetapi gagal memahami kebutuhan pelanggan atau tidak mampu membangun model bisnis yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh satu unsur, melainkan oleh kemampuan perusahaan mengelola seluruh unsur bisnis secara seimbang dan terintegrasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur bisnis merupakan komponen yang saling berkaitan dalam membentuk suatu sistem organisasi. Keberhasilan bisnis tidak hanya ditentukan oleh besarnya modal atau kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola aktivitas, sumber daya, pelanggan, keuntungan, dan risiko secara terpadu. Pemahaman terhadap unsur-unsur bisnis menjadi landasan penting sebelum mempelajari karakteristik bisnis yang akan dibahas pada subbab berikutnya.

❖ **Karakteristik Bisnis**

Setiap organisasi yang menjalankan kegiatan usaha memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dari organisasi nonbisnis maupun aktivitas ekonomi lainnya. Karakteristik tersebut mencerminkan bagaimana suatu bisnis dikelola, bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pelanggan, serta bagaimana perusahaan mempertahankan keberlangsungan usahanya di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Secara umum, bisnis merupakan aktivitas ekonomi yang dilakukan secara terencana untuk menghasilkan barang atau jasa yang memiliki nilai bagi pelanggan. Namun demikian, dalam praktiknya bisnis tidak hanya berorientasi pada proses produksi dan penjualan, tetapi juga melibatkan pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, inovasi, manajemen risiko, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Karakteristik bisnis terus mengalami perkembangan mengikuti perubahan teknologi, globalisasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap tanggung jawab perusahaan. Pada masa lalu, keberhasilan bisnis lebih banyak diukur dari besarnya keuntungan yang diperoleh. Akan tetapi, pada era ekonomi digital, perusahaan juga dituntut mampu menciptakan inovasi, memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan (*customer experience*), menerapkan prinsip keberlanjutan (*sustainability*), serta memanfaatkan teknologi digital dalam seluruh aktivitas operasionalnya. Dengan demikian, karakteristik bisnis modern tidak hanya mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan, tetapi juga menunjukkan bagaimana organisasi mampu bertahan, berkembang, dan memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) [1].

Untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik utama bisnis modern, Gambar 1.8 menyajikan enam karakteristik utama yang menjadi fondasi dalam pengelolaan organisasi bisnis pada era global dan digital.



Gambar 1. 8 Karakteristik Utama Bisnis Modern

Gambar 1.8 menunjukkan bahwa bisnis modern memiliki enam karakteristik utama yang saling berkaitan. Pertama, berorientasi pada pelanggan, yaitu seluruh aktivitas bisnis diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kedua, berorientasi pada keuntungan, karena keuntungan menjadi sumber pembiayaan bagi keberlangsungan dan pengembangan perusahaan.

Ketiga, bersifat dinamis, artinya perusahaan harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, regulasi, kondisi ekonomi, maupun perilaku konsumen. Keempat, mengandung risiko, sehingga setiap keputusan bisnis memerlukan analisis yang matang dan penerapan manajemen risiko.

Kelima, mendorong inovasi, baik dalam bentuk pengembangan produk, layanan, proses bisnis, maupun model bisnis baru. Inovasi menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Keenam, berorientasi pada keberlanjutan, yaitu kemampuan perusahaan menciptakan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan.

Untuk memperjelas karakteristik tersebut, Tabel 1. 7 merangkum karakteristik utama bisnis beserta implikasinya terhadap pengelolaan organisasi.

Tabel 1. 7 Karakteristik Utama Bisnis

Karakteristik	Penjelasan	Implikasi dalam Pengelolaan Bisnis
Berorientasi pada pelanggan	Memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan	Meningkatkan kualitas produk dan layanan
Berorientasi pada keuntungan	Menghasilkan laba untuk keberlangsungan usaha	Menjaga efisiensi dan profitabilitas
Bersifat dinamis	Mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan	Fleksibilitas strategi dan inovasi
Mengandung risiko	Selalu menghadapi ketidakpastian	Penerapan manajemen risiko

Mendorong inovasi	Mengembangkan produk, proses, dan model bisnis baru	Investasi penelitian teknologi	pada dan
Berorientasi pada keberlanjutan	Memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan	Penerapan ESG dan <i>Triple Bottom Line</i>	prinsip

Sumber: Disintesis dari berbagai literatur manajemen dan bisnis modern

Tabel 1.7 memperlihatkan bahwa karakteristik bisnis modern tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan, tetapi juga pada kemampuan organisasi menciptakan nilai yang berkelanjutan. Setiap karakteristik saling berkaitan dan membentuk sistem yang mendukung keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Orientasi pada pelanggan menjadi titik awal seluruh aktivitas bisnis karena pelanggan merupakan sumber utama pendapatan perusahaan. Namun demikian, kepuasan pelanggan hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu menghasilkan produk yang berkualitas, memberikan layanan yang baik, serta terus berinovasi sesuai perkembangan kebutuhan pasar.

Di sisi lain, perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat menyebabkan organisasi harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Kemajuan teknologi digital, perubahan regulasi, globalisasi, serta meningkatnya persaingan menuntut perusahaan untuk lebih fleksibel dalam menyusun strategi bisnis. Oleh karena itu, inovasi dan manajemen risiko menjadi dua karakteristik yang tidak dapat dipisahkan dalam pengelolaan organisasi modern.

Selain aspek ekonomi, bisnis modern juga dituntut memberikan kontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan. Perusahaan yang mampu menerapkan prinsip keberlanjutan akan memiliki reputasi yang lebih baik, memperoleh kepercayaan dari pelanggan dan investor, serta memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dalam jangka Panjang [5].

❖ **Transformasi Bisnis Melalui Inovasi Berkelanjutan**

Banyak perusahaan global berhasil mempertahankan posisinya karena mampu mengembangkan inovasi secara berkelanjutan. Inovasi tidak hanya berupa peluncuran produk baru, tetapi juga mencakup perubahan model bisnis, digitalisasi proses operasional, peningkatan kualitas layanan, serta pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan analisis data (*Big Data Analytics*). Perusahaan yang mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan cara-cara konvensional.

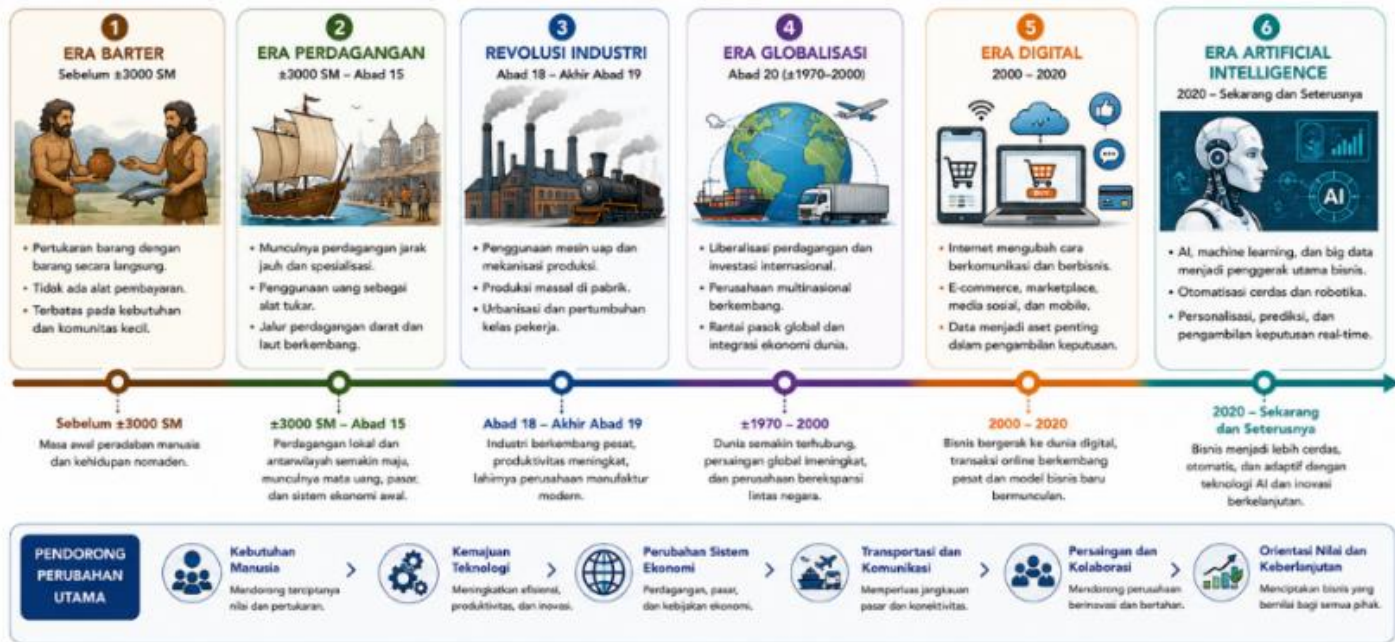
Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik bisnis merupakan ciri khas yang membedakan organisasi bisnis dengan bentuk organisasi lainnya. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa bisnis adalah suatu sistem yang dinamis, berorientasi pada pelanggan, mengandung risiko, mendorong inovasi, serta bertujuan menciptakan keuntungan yang berkelanjutan. Pemahaman terhadap karakteristik bisnis menjadi bekal penting bagi mahasiswa sebelum mempelajari perkembangan sejarah bisnis, model bisnis, maupun strategi bisnis pada bab-bab berikutnya.

➤ **Sejarah Perkembangan Bisnis**

Perkembangan bisnis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan peradaban manusia. Sejak manusia mulai hidup berkelompok dan memiliki kebutuhan yang beragam, aktivitas pertukaran barang dan jasa telah menjadi salah satu mekanisme utama dalam memenuhi kebutuhan hidup. Seiring berjalannya waktu, aktivitas tersebut mengalami perubahan yang sangat signifikan, dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan sistem ekonomi, kemajuan transportasi, globalisasi, serta inovasi digital. Pada awal peradaban, kegiatan bisnis dilakukan secara sederhana melalui sistem barter, yaitu pertukaran barang dengan barang tanpa menggunakan alat pembayaran. Sistem ini berkembang menjadi perdagangan berbasis uang ketika manusia mulai mengenal mata uang sebagai alat tukar yang lebih praktis.

Selanjutnya, Revolusi Industri membawa perubahan besar dalam proses produksi melalui pemanfaatan mesin, sehingga kapasitas produksi meningkat secara signifikan dan melahirkan perusahaan-perusahaan manufaktur modern [7].

Memasuki akhir abad ke-20, globalisasi mengubah cara perusahaan menjalankan bisnis. Perdagangan internasional semakin terbuka, investasi lintas negara meningkat, dan perusahaan mulai membangun jaringan produksi serta distribusi dalam skala global. Perkembangan internet kemudian mempercepat transformasi tersebut dengan melahirkan era ekonomi digital, di mana transaksi bisnis tidak lagi dibatasi oleh ruang dan waktu. Saat ini, dunia memasuki era *Artificial Intelligence* (AI), yaitu periode ketika kecerdasan buatan, analisis data besar (*Big Data Analytics*), *Internet of Things* (IoT), komputasi awan (*Cloud Computing*), dan otomatisasi cerdas menjadi penggerak utama inovasi bisnis [7]. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa sejarah bisnis bukan sekadar rangkaian peristiwa ekonomi, melainkan proses evolusi yang terus berlangsung mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebutuhan masyarakat. Setiap era menghadirkan tantangan dan peluang yang berbeda, sekaligus melahirkan model bisnis baru yang semakin inovatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Untuk memberikan gambaran mengenai perjalanan panjang tersebut, Gambar 1.9 menyajikan garis waktu (*timeline*) sejarah perkembangan bisnis mulai dari era barter hingga era *Artificial Intelligence*. Timeline ini memperlihatkan bahwa setiap fase perkembangan ditandai oleh perubahan teknologi, model bisnis, dan pola interaksi ekonomi yang semakin kompleks.



Gambar 1. 9 Timeline Sejarah Perkembangan Bisnis

Gambar 1.9 menunjukkan bahwa perkembangan bisnis berlangsung secara bertahap dan dipengaruhi oleh kemajuan teknologi serta perubahan sistem ekonomi. Perjalanan tersebut dimulai dari Era Barter, ketika manusia melakukan pertukaran barang secara langsung untuk memenuhi kebutuhan hidup. Keterbatasan sistem barter kemudian mendorong lahirnya Era Perdagangan, yaitu periode ketika uang mulai digunakan sebagai alat tukar sehingga transaksi menjadi lebih efisien dan perdagangan antardaerah berkembang pesat. Perubahan terbesar terjadi pada Revolusi Industri, yang ditandai oleh penggunaan mesin, listrik, serta otomatisasi dalam proses produksi. Revolusi ini meningkatkan kapasitas produksi, memperluas pasar, dan melahirkan perusahaan-perusahaan berskala besar. Selanjutnya, Era Globalisasi memperluas jaringan perdagangan internasional melalui liberalisasi ekonomi, kemajuan transportasi, dan perkembangan teknologi komunikasi yang memungkinkan perusahaan beroperasi di berbagai negara [9].

Memasuki abad ke-21, dunia memasuki Era Digital, ketika internet, perdagangan elektronik (*e-commerce*), media sosial, dan pembayaran digital mengubah hampir seluruh proses bisnis. Saat ini, perkembangan tersebut berlanjut menuju Era *Artificial Intelligence*, di mana kecerdasan buatan, analisis data, robotika, serta otomatisasi cerdas menjadi fondasi utama dalam menciptakan inovasi dan model bisnis masa depan.

Secara keseluruhan, timeline tersebut menunjukkan bahwa inti bisnis tetap sama, yaitu menciptakan nilai bagi masyarakat, namun cara perusahaan menjalankan bisnis terus mengalami transformasi mengikuti perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan manusia. Pembahasan mengenai masing-masing era akan dijelaskan secara lebih rinci pada subbab berikut, dimulai dari Era Barter sebagai bentuk awal aktivitas bisnis dalam kehidupan manusia.

❖ Era Barter

Era barter merupakan tahap awal dalam sejarah perkembangan bisnis yang muncul jauh sebelum manusia mengenal uang sebagai

alat pembayaran. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.9, sistem barter menjadi fondasi pertama aktivitas ekonomi yang memungkinkan manusia saling memenuhi kebutuhan melalui mekanisme pertukaran barang secara langsung. Pada masa ini, masyarakat belum mengenal konsep harga maupun nilai tukar dalam bentuk mata uang, sehingga setiap transaksi didasarkan pada kesepakatan antara kedua belah pihak mengenai nilai suatu barang.

Pada masa prasejarah hingga awal berkembangnya peradaban, manusia hidup dalam kelompok-kelompok kecil yang sebagian besar menggantungkan hidup pada kegiatan berburu, menangkap ikan, bercocok tanam, dan beternak. Setiap kelompok menghasilkan jenis barang yang berbeda sesuai dengan kondisi geografis, sumber daya alam, serta keterampilan yang dimiliki. Misalnya, masyarakat yang tinggal di daerah pesisir memiliki hasil laut yang melimpah, sedangkan masyarakat yang tinggal di daerah pegunungan menghasilkan hasil pertanian, ternak, atau berbagai kerajinan tangan. Perbedaan kemampuan produksi tersebut mendorong terjadinya pertukaran barang antarindividu maupun antarkelompok sebagai cara untuk memenuhi kebutuhan hidup yang tidak dapat diproduksi sendiri.

Sistem barter berkembang karena pada masa tersebut belum terdapat alat pembayaran yang dapat diterima secara umum. Dalam setiap transaksi, kedua pihak harus memiliki kebutuhan yang saling sesuai. Sebagai contoh, seorang petani yang memiliki kelebihan hasil panen gandum dapat menukarkannya dengan ikan milik seorang nelayan. Demikian pula seorang pengrajin dapat menukarkan hasil kerajinannya dengan bahan makanan yang diproduksi oleh petani. Mekanisme tersebut memungkinkan masyarakat memperoleh berbagai kebutuhan tanpa harus memproduksi seluruh barang secara mandiri.

Meskipun sederhana, sistem barter memiliki peranan yang sangat penting dalam perkembangan aktivitas ekonomi. Barter mendorong manusia mulai mengenal konsep kerja sama, spesialisasi pekerjaan, serta pembagian hasil produksi. Individu tidak lagi harus menghasilkan seluruh kebutuhan hidupnya sendiri, tetapi mulai memusatkan perhatian pada bidang yang paling dikuasai

sehingga menghasilkan barang dengan kualitas yang lebih baik. Kondisi ini menjadi cikal bakal munculnya spesialisasi tenaga kerja yang pada akhirnya berkembang menjadi sistem produksi modern.

Namun demikian, sistem barter memiliki berbagai keterbatasan yang menyebabkan aktivitas ekonomi sulit berkembang dalam skala yang lebih luas. Salah satu kelemahan utama adalah adanya *double coincidence of wants*, yaitu kondisi ketika kedua pihak harus sama-sama memiliki barang yang diinginkan oleh pihak lain agar transaksi dapat terjadi. Apabila salah satu pihak tidak membutuhkan barang yang ditawarkan, maka proses pertukaran tidak dapat dilakukan meskipun barang tersebut memiliki nilai yang tinggi.

Selain itu, sistem barter juga menghadapi kesulitan dalam menentukan nilai tukar yang adil. Tidak terdapat ukuran baku untuk menentukan berapa banyak gandum yang setara dengan seekor kambing, selebar kain, atau beberapa kilogram ikan. Penilaian terhadap suatu barang sangat bergantung pada kebutuhan masing-masing individu, sehingga sering kali menimbulkan perbedaan persepsi mengenai nilai suatu barang. Kondisi tersebut menyebabkan transaksi menjadi kurang efisien dan sering memerlukan proses negosiasi yang panjang.

Kelemahan lain dari sistem barter adalah sulitnya menyimpan nilai (*store of value*). Banyak barang yang digunakan sebagai alat pertukaran memiliki sifat mudah rusak, seperti hasil pertanian, buah-buahan, atau ikan. Akibatnya, masyarakat tidak dapat menyimpan kekayaan dalam jangka waktu yang lama tanpa mengalami penurunan kualitas maupun nilai ekonomi. Selain itu, sistem barter juga menyulitkan pelaksanaan transaksi dalam jumlah besar karena sebagian barang memiliki ukuran yang besar, berat, atau sulit dipindahkan dari satu tempat ke tempat lainnya.

Terlepas dari berbagai keterbatasannya, era barter memiliki arti yang sangat penting dalam sejarah perkembangan bisnis. Sistem ini memperlihatkan bahwa kebutuhan manusia terhadap pertukaran barang dan jasa telah muncul sejak awal peradaban. Barter juga menjadi titik awal berkembangnya konsep perdagangan, pembagian kerja, serta hubungan ekonomi antarindividu yang

kemudian menjadi dasar lahirnya sistem pasar. Pengalaman masyarakat dalam melakukan barter mendorong munculnya kebutuhan akan alat pembayaran yang lebih praktis, mudah dibawa, memiliki nilai yang diakui secara umum, serta mampu menyederhanakan proses transaksi.

Perkembangan tersebut menjadi awal lahirnya sistem perdagangan yang menggunakan uang sebagai alat tukar. Kehadiran uang tidak hanya mengatasi berbagai kelemahan sistem barter, tetapi juga membuka peluang berkembangnya pasar, perdagangan jarak jauh, serta aktivitas bisnis dalam skala yang lebih besar. Dengan demikian, era barter dapat dipandang sebagai fondasi awal yang mengawali perjalanan panjang evolusi bisnis dari sistem pertukaran sederhana menuju sistem ekonomi modern yang dikenal saat ini.

❖ **Era Perdagangan**

Perkembangan aktivitas bisnis pada era barter menunjukkan bahwa manusia telah memiliki kebutuhan untuk saling bertukar barang dan jasa. Namun, sebagaimana dijelaskan pada subbab sebelumnya, sistem barter memiliki berbagai keterbatasan, terutama karena setiap transaksi mensyaratkan adanya kesesuaian kebutuhan antara kedua belah pihak (*double coincidence of wants*). Kondisi tersebut menyebabkan proses pertukaran sering kali tidak berjalan secara efektif dan menghambat berkembangnya aktivitas ekonomi dalam skala yang lebih luas. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.9, berbagai keterbatasan tersebut menjadi salah satu faktor utama yang mendorong lahirnya Era Perdagangan, yaitu periode ketika manusia mulai mengenal uang sebagai alat tukar dan membangun sistem perdagangan yang lebih terorganisasi.

Perubahan menuju era perdagangan terjadi secara bertahap seiring berkembangnya peradaban manusia. Ketika jumlah penduduk meningkat dan pembagian kerja semakin kompleks, kebutuhan akan sistem pertukaran yang lebih praktis menjadi semakin mendesak. Masyarakat mulai menghasilkan barang dalam jumlah yang lebih besar daripada kebutuhan sendiri sehingga muncul keinginan untuk menjual kelebihan hasil produksi kepada masyarakat lain. Pada saat yang sama, mereka juga membutuhkan

berbagai barang yang tidak dapat diproduksi sendiri. Kondisi tersebut mendorong berkembangnya perdagangan sebagai aktivitas ekonomi yang dilakukan secara lebih teratur.

Salah satu inovasi terpenting dalam sejarah perdagangan adalah ditemukannya uang sebagai alat tukar. Kehadiran uang mengubah cara masyarakat melakukan transaksi karena uang memiliki nilai yang diterima secara umum, mudah dibawa, mudah disimpan, serta dapat digunakan untuk membeli berbagai jenis barang maupun jasa. Dengan adanya uang, masyarakat tidak lagi harus mencari pihak yang memiliki kebutuhan yang sama seperti pada sistem barter. Transaksi menjadi lebih sederhana, cepat, dan efisien sehingga aktivitas perdagangan berkembang pesat.

Selain berfungsi sebagai alat tukar, uang juga berperan sebagai satuan hitung (*unit of account*), penyimpanan nilai (*store of value*), dan standar pembayaran di masa depan (*standard of deferred payment*). Keempat fungsi tersebut memberikan kepastian dalam setiap transaksi ekonomi serta mempermudah masyarakat dalam menentukan harga suatu barang. Melalui mekanisme tersebut, kegiatan bisnis menjadi lebih terukur dan mampu berkembang dalam skala yang jauh lebih besar dibandingkan pada masa barter.

Berkembangnya penggunaan uang diikuti oleh munculnya pasar sebagai pusat kegiatan ekonomi. Pasar tidak hanya menjadi tempat bertemunya penjual dan pembeli, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pembentukan harga berdasarkan mekanisme permintaan dan penawaran. Di berbagai wilayah, pasar berkembang menjadi pusat aktivitas sosial, budaya, dan ekonomi yang mempertemukan masyarakat dari berbagai daerah. Melalui pasar, informasi mengenai harga, kualitas barang, dan kebutuhan konsumen dapat tersebar dengan lebih cepat sehingga meningkatkan efisiensi perdagangan.

Kemajuan transportasi turut memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan perdagangan. Jalur perdagangan darat maupun laut mulai menghubungkan berbagai wilayah yang sebelumnya terisolasi. Salah satu jalur perdagangan paling terkenal dalam sejarah adalah Jalur Sutra (*Silk Road*) yang menghubungkan

kawasan Asia Timur, Asia Tengah, Timur Tengah, hingga Eropa. Melalui jalur ini, tidak hanya barang dagangan seperti sutra, rempah-rempah, logam mulia, dan keramik yang diperdagangkan, tetapi juga ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, agama, dan berbagai inovasi yang mempercepat perkembangan peradaban manusia.

Di kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia, perdagangan berkembang pesat karena letaknya yang strategis di antara Samudra Hindia dan Samudra Pasifik. Nusantara dikenal sebagai penghasil berbagai komoditas bernilai tinggi, terutama rempah-rempah seperti cengkih, pala, lada, dan kayu manis. Komoditas tersebut menjadi daya tarik bagi para pedagang dari India, Tiongkok, Timur Tengah, hingga Eropa. Aktivitas perdagangan internasional tersebut mendorong munculnya pelabuhan-pelabuhan besar, seperti Malaka, Banten, Gresik, Makassar, dan Ternate, yang kemudian berkembang menjadi pusat pertumbuhan ekonomi dan kebudayaan.

Perdagangan yang semakin luas juga mendorong lahirnya berbagai lembaga ekonomi, seperti sistem perbankan sederhana, lembaga pembiayaan, pergudangan, hingga sistem pencatatan transaksi. Para pedagang mulai membentuk jaringan usaha, melakukan kerja sama lintas wilayah, serta mengembangkan mekanisme pembayaran yang lebih aman melalui surat berharga dan instrumen keuangan lainnya. Perkembangan tersebut menjadi fondasi awal terbentuknya sistem perdagangan modern yang kemudian berkembang menjadi ekonomi pasar.

Era perdagangan juga membawa perubahan besar dalam organisasi bisnis. Apabila pada masa barter sebagian besar kegiatan ekonomi dilakukan secara individual, maka pada era perdagangan mulai muncul kelompok-kelompok pedagang, serikat dagang (*guild*), serta perusahaan-perusahaan dagang yang mengelola aktivitas perdagangan secara profesional. Organisasi tersebut memungkinkan pembagian tugas yang lebih jelas, pengelolaan modal yang lebih baik, serta perluasan jaringan distribusi ke berbagai wilayah.

Selain memberikan manfaat ekonomi, perdagangan turut mempercepat penyebaran ilmu pengetahuan dan inovasi. Hubungan antardaerah yang semakin intensif menyebabkan masyarakat saling bertukar informasi mengenai teknik produksi, teknologi pertanian, sistem navigasi, hingga metode administrasi perdagangan. Dengan demikian, perdagangan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pertukaran barang, tetapi juga menjadi media pertukaran pengetahuan yang mempercepat kemajuan peradaban.

Meskipun demikian, perkembangan perdagangan juga menghadirkan tantangan baru. Persaingan antarpedagang semakin meningkat, kebutuhan akan regulasi perdagangan menjadi semakin penting, dan perlindungan terhadap hak kepemilikan mulai mendapat perhatian. Selain itu, meningkatnya volume perdagangan internasional menyebabkan munculnya kebutuhan akan sistem produksi yang lebih efisien untuk memenuhi permintaan pasar yang terus bertambah.

Kebutuhan akan peningkatan kapasitas produksi tersebut akhirnya mendorong lahirnya berbagai inovasi teknologi yang menjadi awal Revolusi Industri pada abad ke-18. Penemuan mesin uap dan berbagai teknologi mekanisasi mengubah sistem produksi yang sebelumnya mengandalkan tenaga manusia menjadi produksi berbasis mesin dalam skala besar. Oleh karena itu, era perdagangan dapat dipandang sebagai jembatan yang menghubungkan sistem ekonomi tradisional menuju era industrialisasi yang menjadi tonggak penting dalam perkembangan bisnis modern.

❖ **Revolusi Industri**

Perkembangan perdagangan yang semakin pesat membawa perubahan besar terhadap kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa. Meningkatnya jumlah penduduk, meluasnya jaringan perdagangan internasional, serta meningkatnya permintaan pasar menyebabkan sistem produksi tradisional yang masih mengandalkan tenaga manusia dan hewan tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan secara efektif. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.9, kondisi tersebut menjadi titik awal lahirnya Revolusi Industri, yaitu suatu periode perubahan besar yang

mengubah cara manusia memproduksi barang, mengelola perusahaan, dan menjalankan aktivitas bisnis. Revolusi Industri tidak hanya menghadirkan inovasi teknologi, tetapi juga mengubah struktur ekonomi, organisasi bisnis, serta pola kehidupan masyarakat secara menyeluruh.

Istilah *Industrial Revolution* pertama kali digunakan untuk menggambarkan perubahan besar yang terjadi di Inggris pada akhir abad ke-18. Penemuan mesin uap, berkembangnya industri tekstil, serta meningkatnya penggunaan mesin dalam proses produksi menjadi tonggak utama perubahan dari sistem produksi berbasis kerajinan tangan (*craft production*) menuju produksi massal (*mass production*). Perubahan tersebut meningkatkan produktivitas secara signifikan sekaligus melahirkan sistem pabrik (*factory system*) yang kemudian menjadi model utama dalam dunia industri modern.

Perjalanan Revolusi Industri tidak berlangsung dalam satu tahap, melainkan melalui beberapa fase perkembangan yang masing-masing ditandai oleh kemajuan teknologi tertentu. Hingga saat ini, para ahli umumnya membagi Revolusi Industri menjadi lima generasi, yaitu Revolusi Industri 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, dan 5.0. Setiap generasi menghadirkan perubahan mendasar dalam proses produksi, model bisnis, serta strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan.

❖ **Revolusi Industri 1.0**

Revolusi Industri pertama dimulai sekitar tahun 1760 di Inggris dan ditandai dengan ditemukannya mesin uap yang disempurnakan oleh James Watt. Mesin uap menggantikan tenaga manusia dan hewan sebagai sumber tenaga utama dalam proses produksi. Teknologi ini digunakan secara luas pada industri tekstil, pertambangan, transportasi, dan berbagai sektor manufaktur lainnya.

Penggunaan mesin uap memungkinkan perusahaan meningkatkan kapasitas produksi dalam waktu yang lebih singkat dengan biaya yang lebih rendah. Pabrik-pabrik mulai bermunculan di berbagai wilayah industri, sementara masyarakat yang sebelumnya bekerja sebagai petani mulai beralih menjadi buruh

pabrik. Perubahan tersebut menandai awal urbanisasi dan berkembangnya kota-kota industri.

Bagi dunia bisnis, Revolusi Industri 1.0 merupakan awal lahirnya perusahaan manufaktur modern. Produksi tidak lagi dilakukan secara individual di rumah-rumah pengrajin, tetapi dipusatkan dalam pabrik yang menggunakan mesin dan tenaga kerja dalam jumlah besar. Kondisi ini meningkatkan efisiensi produksi sekaligus memperluas pasar bagi berbagai produk industri.

❖ **Revolusi Industri 2.0**

Memasuki akhir abad ke-19, Revolusi Industri memasuki fase kedua yang ditandai dengan pemanfaatan energi listrik, mesin pembakaran dalam, serta penerapan lini perakitan (*assembly line*). Salah satu tokoh yang berperan penting pada periode ini adalah Henry Ford melalui sistem produksi massal pada industri otomotif.

Pemanfaatan listrik memungkinkan mesin-mesin bekerja lebih efisien dibandingkan mesin uap. Sementara itu, konsep *assembly line* membagi proses produksi menjadi beberapa tahapan yang dikerjakan secara berurutan oleh tenaga kerja yang berbeda. Sistem ini mampu meningkatkan produktivitas sekaligus menurunkan biaya produksi sehingga harga barang menjadi lebih terjangkau bagi masyarakat.

Pada periode ini, perusahaan mulai berkembang menjadi organisasi berskala besar dengan struktur manajemen yang lebih kompleks. Selain itu, muncul berbagai inovasi dalam bidang komunikasi, seperti telepon dan telegraf, yang mempercepat koordinasi bisnis antarwilayah. Aktivitas perdagangan internasional semakin meningkat karena transportasi darat dan laut berkembang dengan pesat.

❖ **Revolusi Industri 3.0**

Perkembangan teknologi elektronik pada paruh kedua abad ke-20 menandai dimulainya Revolusi Industri 3.0. Pada periode ini, komputer, mikroprosesor, robot industri, serta sistem otomatisasi mulai digunakan dalam proses produksi. Berbagai aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual mulai digantikan oleh mesin yang dikendalikan secara elektronik. Kemajuan teknologi informasi

membawa perubahan besar dalam pengelolaan organisasi bisnis. Perusahaan mulai menggunakan sistem informasi manajemen (*Management Information System*), perangkat lunak akuntansi, basis data (*database*), serta jaringan komputer untuk meningkatkan efisiensi operasional. Pengambilan keputusan menjadi lebih cepat karena didukung oleh informasi yang akurat dan terintegrasi.

Selain meningkatkan efisiensi produksi, Revolusi Industri 3.0 juga menjadi awal berkembangnya internet yang kemudian mengubah cara perusahaan berkomunikasi, melakukan pemasaran, serta mengelola hubungan dengan pelanggan. Transformasi digital yang mulai berkembang pada periode ini menjadi fondasi bagi revolusi industri berikutnya.

❖ **Revolusi Industri 4.0**

Revolusi Industri 4.0 mulai berkembang pada awal abad ke-21 dan ditandai oleh integrasi teknologi digital dalam seluruh aktivitas bisnis. Pada fase ini, berbagai teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data Analytics*, Cloud Computing, Cyber Physical System (CPS), serta *Blockchain* mulai diterapkan dalam proses produksi maupun layanan bisnis. Perusahaan tidak hanya memanfaatkan mesin otomatis, tetapi juga mampu menghubungkan mesin, manusia, dan data melalui jaringan internet sehingga seluruh proses bisnis dapat dipantau secara *real-time*. Penggunaan sensor, analisis data, dan kecerdasan buatan memungkinkan perusahaan memprediksi permintaan pasar, meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya operasional, serta mempercepat pengambilan keputusan.

Revolusi Industri 4.0 juga melahirkan berbagai model bisnis baru, seperti *e-commerce*, *platform economy*, *sharing economy*, layanan berbasis aplikasi, serta transformasi digital di berbagai sektor. Perusahaan seperti Amazon, Alibaba, Google, Microsoft, dan berbagai perusahaan teknologi lainnya menjadi contoh bagaimana teknologi digital mampu mengubah cara bisnis dijalankan.

❖ **Revolusi Industri 5.0**

Saat ini dunia mulai memasuki era Revolusi Industri 5.0 yang menekankan kolaborasi antara manusia dan teknologi. Berbeda

dengan Revolusi Industri 4.0 yang berorientasi pada otomatisasi dan digitalisasi, Revolusi Industri 5.0 lebih menitikberatkan pada konsep human-centered society, yaitu pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup manusia tanpa menghilangkan peran kreativitas dan pengambilan keputusan oleh manusia. Pada era ini, kecerdasan buatan, robot kolaboratif (*collaborative robots*), *Internet of Things*, dan analisis data digunakan sebagai mitra kerja manusia, bukan sebagai pengganti sepenuhnya. Selain itu, aspek keberlanjutan (*sustainability*), efisiensi energi, ekonomi hijau (*green economy*), serta tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bagian penting dalam strategi bisnis modern.

Perusahaan pada era Revolusi Industri 5.0 dituntut tidak hanya menghasilkan keuntungan, tetapi juga mampu menciptakan inovasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat serta menjaga kelestarian lingkungan. Dengan demikian, teknologi dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan manusia melalui kolaborasi antara kecerdasan manusia dan kecerdasan buatan. Secara keseluruhan, Revolusi Industri telah mengubah wajah dunia bisnis secara fundamental. Setiap generasi revolusi menghadirkan teknologi baru yang meningkatkan produktivitas, memperluas pasar, mempercepat inovasi, serta mengubah model bisnis yang digunakan perusahaan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis [12].

Bagi dunia usaha, Revolusi Industri tidak hanya menghadirkan peluang, tetapi juga tantangan yang semakin kompleks. Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia, mengembangkan inovasi, memanfaatkan teknologi digital, serta membangun organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan. Kemampuan tersebut menjadi faktor utama dalam mempertahankan daya saing di tengah persaingan global yang semakin dinamis. Transformasi yang terjadi selama Revolusi Industri kemudian berkembang lebih luas ketika batas-batas geografis antarnegara semakin terbuka melalui perdagangan bebas, kemajuan transportasi, dan teknologi komunikasi. Kondisi inilah

yang menjadi awal lahirnya Era Globalisasi, yaitu periode ketika aktivitas bisnis tidak lagi terbatas pada pasar domestik, tetapi berkembang menjadi jaringan ekonomi yang saling terhubung dalam skala internasional.

❖ Era Globalisasi

Memasuki akhir abad ke-20, perkembangan teknologi, transportasi, komunikasi, dan perdagangan internasional membawa dunia memasuki suatu fase baru yang dikenal sebagai Era Globalisasi. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.9, globalisasi merupakan periode ketika batas-batas geografis antarnegara semakin terbuka sehingga arus barang, jasa, modal, teknologi, informasi, dan sumber daya manusia dapat bergerak dengan lebih cepat dan efisien. Perubahan tersebut mengubah cara perusahaan menjalankan bisnis, dari yang sebelumnya berorientasi pada pasar domestik menjadi berorientasi pada pasar global. Secara umum, globalisasi dapat diartikan sebagai proses meningkatnya keterhubungan dan saling ketergantungan antarnegara dalam berbagai bidang, terutama ekonomi, perdagangan, investasi, teknologi, dan budaya. Dalam konteks bisnis, globalisasi memungkinkan perusahaan memperluas jangkauan pasar hingga ke berbagai negara, memperoleh bahan baku dari lokasi yang paling efisien, serta memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan daya saing. Dengan demikian, persaingan bisnis tidak lagi hanya terjadi antarperusahaan dalam satu negara, tetapi juga melibatkan perusahaan dari berbagai belahan dunia.

Perkembangan globalisasi didukung oleh berbagai kemajuan di bidang transportasi dan komunikasi. Penggunaan kapal kontainer modern, pesawat kargo, jaringan jalan internasional, serta sistem logistik global memungkinkan distribusi barang berlangsung lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah. Di sisi lain, kemajuan teknologi komunikasi, seperti telepon internasional, satelit komunikasi, internet, dan jaringan digital, memungkinkan perusahaan melakukan koordinasi bisnis lintas negara secara *real-time*. Kombinasi kedua perkembangan tersebut menjadikan dunia seolah-olah semakin kecil (*borderless world*), sehingga aktivitas bisnis dapat dilakukan tanpa dibatasi oleh jarak geografis.

Globalisasi juga ditandai dengan semakin terbukanya perdagangan internasional melalui berbagai perjanjian kerja sama ekonomi. Pembentukan berbagai organisasi internasional, seperti General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), yang kemudian berkembang menjadi *World Trade Organization* (WTO), mendorong terciptanya sistem perdagangan dunia yang lebih terbuka. Selain itu, berbagai kawasan perdagangan bebas, seperti ASEAN Free Trade Area (AFTA), ASEAN Economic Community (AEC/MEA), European Union (EU), dan berbagai perjanjian perdagangan regional lainnya, memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memperluas pasar sekaligus meningkatkan daya saing produk di tingkat internasional.

Dalam era globalisasi, perusahaan mulai membangun jaringan produksi dan distribusi secara global. Banyak perusahaan multinasional (*Multinational Corporation/MNC*) mendirikan pabrik di berbagai negara untuk memanfaatkan keunggulan masing-masing wilayah, seperti biaya tenaga kerja yang lebih rendah, kedekatan dengan sumber bahan baku, atau akses yang lebih mudah ke pasar tertentu. Model bisnis seperti ini menciptakan global supply chain, yaitu rantai pasok internasional yang menghubungkan berbagai negara dalam satu proses produksi. Sebagai contoh, sebuah produk elektronik dapat dirancang di satu negara, komponennya diproduksi di beberapa negara lain, dirakit di negara yang berbeda, kemudian dipasarkan ke seluruh dunia.

Globalisasi juga membawa perubahan besar dalam pola persaingan bisnis. Konsumen memiliki akses yang lebih luas terhadap berbagai produk dari berbagai negara sehingga perusahaan harus mampu bersaing tidak hanya dalam hal harga, tetapi juga kualitas, inovasi, pelayanan, dan kecepatan memenuhi kebutuhan pasar. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan global akan mengalami kesulitan mempertahankan daya saingnya. Oleh karena itu, inovasi, efisiensi operasional, dan penguasaan teknologi menjadi faktor penting dalam memenangkan persaingan pada era globalisasi.

Bagi Indonesia, globalisasi memberikan berbagai peluang sekaligus tantangan. Di satu sisi, terbukanya pasar internasional memberikan kesempatan bagi perusahaan nasional untuk

meningkatkan ekspor, menarik investasi asing, serta memperluas jaringan bisnis ke berbagai negara. Produk-produk unggulan Indonesia, seperti hasil pertanian, perikanan, tekstil, furnitur, produk kreatif, hingga layanan digital, memiliki peluang untuk bersaing di pasar global apabila mampu memenuhi standar kualitas internasional.

Di sisi lain, globalisasi juga meningkatkan tingkat persaingan di pasar domestik. Produk-produk impor yang memiliki kualitas tinggi dan harga yang kompetitif dapat menjadi pesaing bagi industri dalam negeri. Kondisi tersebut menuntut perusahaan Indonesia untuk terus meningkatkan kualitas produk, efisiensi produksi, inovasi teknologi, serta kompetensi sumber daya manusia agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif melalui penyederhanaan regulasi, pembangunan infrastruktur, peningkatan kualitas pendidikan, serta penguatan ekosistem inovasi nasional.

Selain membawa dampak ekonomi, globalisasi turut mengubah budaya organisasi dan cara perusahaan mengelola sumber daya manusia. Perusahaan semakin membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan komunikasi internasional, literasi digital, kemampuan berbahasa asing, serta kompetensi dalam bekerja pada lingkungan multikultural. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan menjadi salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki oleh pelaku bisnis pada era global.

Perkembangan globalisasi juga mempercepat penyebaran teknologi informasi ke berbagai negara. Internet yang awalnya hanya digunakan sebagai media komunikasi berkembang menjadi infrastruktur utama dalam aktivitas bisnis. Perusahaan mulai memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan pemasaran, transaksi, pelayanan pelanggan, serta pengelolaan operasional secara lebih efisien. Perubahan tersebut menjadi fondasi lahirnya Era Digital, yaitu fase berikutnya dalam perkembangan bisnis yang ditandai oleh transformasi hampir seluruh aktivitas ekonomi ke dalam ekosistem berbasis teknologi informasi.

Dengan demikian, Era Globalisasi dapat dipandang sebagai jembatan yang menghubungkan Revolusi Industri dengan Era Digital. Apabila Revolusi Industri mengubah cara perusahaan memproduksi barang, maka globalisasi memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan intensitas persaingan internasional. Selanjutnya, perkembangan teknologi digital menyempurnakan proses tersebut dengan menghadirkan model bisnis baru yang lebih cepat, lebih fleksibel, dan mampu menjangkau konsumen di seluruh dunia tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

❖ **Era Digital**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi pada akhir abad ke-20 hingga awal abad ke-21 membawa dunia memasuki fase baru dalam sejarah bisnis yang dikenal sebagai Era Digital. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.9, era ini merupakan kelanjutan dari proses globalisasi yang didukung oleh kemajuan internet, komputer, perangkat bergerak (*mobile devices*), serta berbagai teknologi digital yang mengubah hampir seluruh aktivitas ekonomi. Apabila pada era globalisasi perusahaan memperluas jangkauan pasar melalui perdagangan internasional, maka pada era digital perusahaan mampu menjalankan hampir seluruh proses bisnis secara elektronik tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Era digital ditandai dengan perubahan mendasar dalam cara perusahaan menciptakan nilai, berinteraksi dengan pelanggan, mengelola operasional, hingga mengambil keputusan strategis. Teknologi informasi tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat bantu administrasi, tetapi telah menjadi fondasi utama dalam pengembangan model bisnis modern. Digitalisasi memungkinkan perusahaan menghubungkan pelanggan, pemasok, mitra bisnis, serta seluruh proses operasional ke dalam satu ekosistem yang terintegrasi sehingga meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan kualitas layanan. Salah satu faktor utama yang mendorong lahirnya era digital adalah berkembangnya internet. Kehadiran internet memungkinkan pertukaran informasi secara cepat dan murah antarindividu maupun organisasi di seluruh dunia. Informasi mengenai produk, harga, kualitas, hingga ulasan pelanggan dapat diakses dalam hitungan detik. Perubahan ini menyebabkan perilaku

konsumen mengalami transformasi yang sangat signifikan. Sebelum melakukan pembelian, pelanggan cenderung mencari informasi, membandingkan harga, membaca ulasan pengguna lain, hingga melakukan transaksi secara daring. Akibatnya, perusahaan harus mampu membangun kehadiran digital (*digital presence*) agar tetap mampu bersaing di pasar.

Perkembangan internet melahirkan **perdagangan elektronik (electronic commerce atau e-commerce)**, yaitu aktivitas jual beli barang maupun jasa yang dilakukan melalui jaringan internet. Model bisnis ini memberikan berbagai keuntungan, baik bagi perusahaan maupun konsumen. Bagi perusahaan, *e-commerce* memungkinkan perluasan pasar tanpa harus membuka toko fisik di berbagai lokasi. Bagi konsumen, transaksi dapat dilakukan kapan saja, dari mana saja, dengan pilihan produk yang lebih beragam serta proses pembayaran yang semakin mudah. Kehadiran *e-commerce* mengubah paradigma perdagangan dari sistem konvensional menuju sistem digital yang lebih fleksibel dan efisien.

Seiring berkembangnya *e-commerce*, muncul pula berbagai *marketplace* yang berfungsi sebagai platform digital untuk mempertemukan penjual dan pembeli dalam satu ekosistem. *Marketplace* menyediakan berbagai fasilitas, seperti katalog produk, sistem pembayaran, layanan logistik, hingga mekanisme penilaian terhadap penjual. Kehadiran platform tersebut memungkinkan pelaku usaha, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), memasarkan produknya kepada konsumen di seluruh Indonesia bahkan di berbagai negara tanpa memerlukan investasi yang besar untuk membangun infrastruktur penjualan sendiri.

Transformasi digital juga mendorong perkembangan financial technology (fintech) yang mengubah cara masyarakat melakukan transaksi keuangan. Pembayaran digital melalui dompet elektronik (*e-wallet*), *mobile banking*, *internet banking*, pembayaran menggunakan QR Code, hingga layanan pinjaman berbasis teknologi semakin banyak digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Teknologi finansial meningkatkan efisiensi transaksi, memperluas akses masyarakat terhadap layanan keuangan, serta mendukung pertumbuhan ekonomi digital secara keseluruhan.

Selain *e-commerce* dan *fintech*, era digital juga melahirkan fenomena *startup* digital, yaitu perusahaan rintisan yang mengembangkan model bisnis berbasis inovasi dan teknologi. Berbeda dengan perusahaan konvensional, *startup* umumnya memanfaatkan teknologi digital untuk menyelesaikan berbagai permasalahan masyarakat melalui aplikasi maupun platform daring. Model bisnis *startup* memiliki karakteristik yang adaptif, inovatif, mudah dikembangkan (*scalable*), serta mampu menjangkau pasar yang luas dalam waktu relatif singkat. Kehadiran *startup* telah menciptakan berbagai layanan baru di bidang transportasi, pendidikan, kesehatan, keuangan, logistik, hingga hiburan digital.

Perkembangan era digital juga mengubah strategi pemasaran perusahaan. Apabila sebelumnya promosi lebih banyak dilakukan melalui media cetak, radio, dan televisi, kini perusahaan memanfaatkan digital marketing melalui media sosial, mesin pencari (*Search Engine Optimization*), pemasaran berbasis konten (*content marketing*), surat elektronik (*email marketing*), hingga iklan digital (*digital advertising*).

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan perusahaan menjangkau pelanggan secara lebih tepat sasaran, mengukur efektivitas kampanye pemasaran secara *real-time*, serta membangun hubungan yang lebih erat dengan konsumen. Transformasi digital tidak hanya mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan, tetapi juga memengaruhi proses internal organisasi. Berbagai teknologi seperti Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), serta komputasi awan (*Cloud Computing*) memungkinkan perusahaan mengintegrasikan seluruh proses bisnis dalam satu sistem informasi yang terpusat. Melalui sistem tersebut, data dari berbagai divisi dapat diakses secara cepat sehingga meningkatkan koordinasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta mengurangi biaya operasional.

Dalam era digital, data menjadi salah satu aset terpenting organisasi. Setiap transaksi, interaksi pelanggan, maupun aktivitas operasional menghasilkan data yang dapat dianalisis untuk memperoleh informasi yang bernilai. Oleh karena itu, perusahaan

mulai memanfaatkan *Big Data Analytics* guna memahami perilaku konsumen, memprediksi tren pasar, mengoptimalkan strategi pemasaran, serta meningkatkan kualitas produk dan layanan. Pengambilan keputusan yang sebelumnya banyak bergantung pada intuisi kini semakin didasarkan pada analisis data (*data-driven decision making*).

Bagi Indonesia, era digital membuka peluang yang sangat besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Jumlah pengguna internet yang terus meningkat, tingginya penetrasi telepon pintar (*smartphone*), serta berkembangnya ekosistem ekonomi digital memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Digitalisasi juga menjadi pendorong utama transformasi UMKM melalui pemanfaatan *marketplace*, pembayaran digital, media sosial, dan layanan logistik yang semakin terintegrasi. Kondisi tersebut memperkuat posisi Indonesia sebagai salah satu negara dengan pertumbuhan ekonomi digital terbesar di kawasan Asia Tenggara.

Namun demikian, era digital juga menghadirkan berbagai tantangan baru. Persaingan bisnis menjadi semakin ketat karena perusahaan dari berbagai negara dapat memasuki pasar yang sama melalui platform digital. Selain itu, keamanan data (*cybersecurity*), perlindungan privasi pelanggan, penyebaran informasi yang tidak akurat, serta kesenjangan literasi digital menjadi isu penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan maupun pemerintah. Organisasi dituntut untuk tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga membangun tata kelola digital (*digital governance*) yang mampu menjamin keamanan informasi dan kepercayaan pelanggan.

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat pada akhirnya melahirkan fase berikutnya dalam evolusi bisnis, yaitu Era *Artificial Intelligence* (AI). Pada fase ini, perusahaan tidak lagi sekadar memanfaatkan teknologi digital untuk mengotomatisasi proses bisnis, tetapi mulai menggunakan kecerdasan buatan untuk menganalisis data, memprediksi perilaku pelanggan, mendukung pengambilan keputusan, serta menciptakan inovasi yang sebelumnya sulit dilakukan oleh manusia. Dengan demikian, Era

Digital menjadi fondasi utama bagi lahirnya organisasi bisnis yang semakin cerdas, adaptif, dan berbasis data pada era kecerdasan buatan.

❖ **Era *Artificial Intelligence***

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat membawa dunia memasuki fase baru dalam sejarah bisnis, yaitu Era *Artificial Intelligence* (AI). Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.9, era ini merupakan kelanjutan dari transformasi digital yang tidak lagi hanya berfokus pada penggunaan komputer, internet, dan sistem informasi, tetapi juga pada kemampuan mesin untuk meniru proses berpikir manusia dalam menyelesaikan berbagai permasalahan. *Artificial Intelligence* menjadi salah satu teknologi paling revolusioner pada abad ke-21 karena mampu mengubah cara organisasi mengambil keputusan, mengelola operasional, memahami perilaku pelanggan, hingga menciptakan inovasi bisnis yang sebelumnya sulit dilakukan. Secara umum, *Artificial Intelligence* (AI) merupakan cabang ilmu komputer yang bertujuan mengembangkan sistem yang mampu melakukan tugas-tugas yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia, seperti belajar dari pengalaman (*learning*), mengenali pola (*pattern recognition*), memahami bahasa (*natural language processing*), mengambil keputusan (*decision making*), hingga menyelesaikan permasalahan (*problem solving*). Berbeda dengan sistem komputer konvensional yang hanya menjalankan perintah berdasarkan aturan yang telah ditentukan, sistem berbasis AI mampu belajar dari data, memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan, serta menghasilkan rekomendasi yang semakin akurat seiring bertambahnya informasi yang diproses.

Salah satu perkembangan terpenting dalam *Artificial Intelligence* adalah Machine Learning, yaitu metode yang memungkinkan komputer mempelajari pola dari sejumlah besar data tanpa harus diprogram secara eksplisit untuk setiap kondisi. Dengan memanfaatkan algoritma pembelajaran, sistem dapat mengenali hubungan antarvariabel, melakukan klasifikasi, memprediksi kejadian di masa depan, maupun mengidentifikasi anomali yang sulit dideteksi secara manual. Dalam dunia bisnis,

Machine Learning digunakan untuk memprediksi permintaan pasar, mengelompokkan pelanggan, mendeteksi transaksi yang berpotensi mengandung penipuan (*fraud detection*), hingga memberikan rekomendasi produk sesuai preferensi masing-masing pelanggan.

Perkembangan berikutnya melahirkan *Deep Learning*, yaitu bagian dari Machine Learning yang menggunakan jaringan saraf tiruan (*Artificial Neural Networks*) dengan banyak lapisan (*deep neural networks*). Teknologi ini memungkinkan komputer mengenali objek pada gambar, memahami suara manusia, menerjemahkan bahasa secara otomatis, serta menghasilkan berbagai bentuk konten digital dengan tingkat akurasi yang sangat tinggi. Berkat *Deep Learning*, berbagai aplikasi seperti pengenalan wajah (*face recognition*), kendaraan otonom (*autonomous vehicles*), sistem diagnosis medis berbasis citra, hingga asisten virtual menjadi semakin berkembang.

Artificial Intelligence juga tidak dapat dipisahkan dari perkembangan *Big Data*. Setiap aktivitas bisnis modern menghasilkan data dalam jumlah yang sangat besar, baik dari transaksi pelanggan, media sosial, sensor *Internet of Things* (IoT), perangkat bergerak, maupun sistem operasional perusahaan. *Big Data* memungkinkan organisasi mengumpulkan, menyimpan, mengolah, dan menganalisis data dalam skala yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan. Dengan dukungan AI, data tersebut dapat diubah menjadi informasi yang bernilai sehingga perusahaan mampu memahami perilaku pelanggan, memprediksi tren pasar, mengoptimalkan rantai pasok, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara lebih cepat dan akurat.

Perkembangan terbaru dalam *Artificial Intelligence* adalah munculnya Generative AI, yaitu teknologi yang mampu menghasilkan konten baru berdasarkan pola yang dipelajari dari sejumlah besar data. Berbeda dengan AI konvensional yang lebih banyak digunakan untuk melakukan klasifikasi atau prediksi, Generative AI mampu menghasilkan teks, gambar, musik, video, kode program, hingga berbagai bentuk desain digital secara otomatis. Teknologi ini telah membuka peluang baru bagi

perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, mempercepat proses inovasi, menyusun laporan bisnis, mengembangkan materi pemasaran, serta mendukung proses penelitian dan pengembangan produk.

Dalam dunia bisnis, pemanfaatan *Artificial Intelligence* berkembang sangat pesat di berbagai sektor industri. Pada bidang pemasaran, AI digunakan untuk menganalisis perilaku pelanggan, memberikan rekomendasi produk secara personal (*personalized recommendation*), serta mengoptimalkan strategi promosi melalui analisis data secara *real-time*. Pada sektor manufaktur, AI dimanfaatkan untuk melakukan pemeliharaan prediktif (*predictive maintenance*), mengendalikan kualitas produk, serta mengoptimalkan proses produksi melalui otomatisasi cerdas. Di sektor keuangan, AI digunakan untuk penilaian kelayakan kredit, deteksi transaksi mencurigakan, analisis risiko investasi, dan layanan pelanggan melalui *chatbot*. Sementara itu, pada sektor kesehatan, AI membantu proses diagnosis penyakit, analisis citra medis, pengembangan obat, hingga pelayanan konsultasi kesehatan berbasis sistem cerdas.

Perkembangan AI juga melahirkan konsep *Business Intelligence* (BI) dan *Augmented Analytics*, yaitu pemanfaatan teknologi untuk membantu manajemen memahami kondisi perusahaan melalui visualisasi data, analisis prediktif, serta rekomendasi keputusan yang didukung oleh algoritma kecerdasan buatan. Dengan memanfaatkan *Business Intelligence*, perusahaan dapat memonitor kinerja organisasi secara *real-time*, mengidentifikasi peluang bisnis baru, serta merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dibandingkan sebelumnya.

Selain memberikan berbagai peluang, Era *Artificial Intelligence* juga menghadirkan tantangan yang perlu mendapat perhatian serius. Salah satu tantangan utama adalah kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan jenis pekerjaan akibat meningkatnya otomatisasi. Sejumlah pekerjaan rutin mulai digantikan oleh sistem cerdas, sementara kebutuhan terhadap tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang analisis data, kecerdasan buatan, keamanan siber, dan transformasi digital

terus meningkat. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi (*upskilling*) dan pembelajaran ulang (*reskilling*) menjadi strategi penting agar tenaga kerja mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi.

Di samping itu, penggunaan AI juga menimbulkan berbagai isu etika yang berkaitan dengan privasi data, keamanan informasi, transparansi algoritma, bias pada sistem kecerdasan buatan, serta akuntabilitas dalam pengambilan keputusan otomatis. Organisasi dituntut untuk menerapkan prinsip Responsible AI, yaitu pengembangan dan pemanfaatan kecerdasan buatan secara bertanggung jawab, transparan, adil, aman, serta menghormati hak-hak pengguna. Dengan demikian, perkembangan teknologi tidak hanya berorientasi pada efisiensi dan keuntungan ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat.

Bagi Indonesia, *Artificial Intelligence* menjadi salah satu teknologi strategis dalam mendukung transformasi menuju ekonomi digital yang berdaya saing tinggi. Pemerintah, perguruan tinggi, industri, serta berbagai lembaga penelitian terus mendorong pengembangan inovasi berbasis AI pada berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, pertanian, manufaktur, transportasi, pemerintahan, serta layanan publik. Pemanfaatan AI diharapkan mampu meningkatkan produktivitas nasional, memperkuat daya saing industri, mempercepat inovasi, serta menciptakan berbagai peluang ekonomi baru yang mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa Era *Artificial Intelligence* merupakan tahap terbaru dalam evolusi bisnis yang ditandai oleh pemanfaatan kecerdasan buatan sebagai penggerak utama inovasi organisasi. Jika pada Era Digital teknologi berfungsi menghubungkan manusia, data, dan informasi, maka pada Era *Artificial Intelligence* teknologi telah berkembang menjadi mitra strategis yang mampu membantu manusia menganalisis data, menghasilkan pengetahuan baru, mendukung pengambilan keputusan, bahkan menciptakan solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan bisnis. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi pada masa depan akan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam

mengintegrasikan kecerdasan manusia dengan kecerdasan buatan secara bertanggung jawab, adaptif, dan berkelanjutan.

➤ Tujuan Bisnis

Setiap organisasi bisnis didirikan dengan tujuan tertentu yang menjadi dasar dalam menjalankan seluruh aktivitas operasionalnya. Tujuan tersebut berfungsi sebagai arah bagi perusahaan dalam menyusun strategi, mengalokasikan sumber daya, mengembangkan produk, serta mengambil berbagai keputusan manajerial. Tanpa tujuan yang jelas, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas, mengukur kinerja, maupun mempertahankan keberlangsungan usahanya di tengah persaingan yang semakin dinamis. Pada masa lalu, tujuan utama bisnis sering kali dipandang hanya sebagai upaya memperoleh keuntungan (*profit*). Pandangan ini muncul karena keuntungan merupakan sumber utama pembiayaan operasional perusahaan, pengembalian investasi kepada pemilik modal, serta dasar bagi pengembangan usaha di masa mendatang. Namun, seiring berkembangnya lingkungan bisnis, globalisasi, serta kemajuan teknologi informasi, konsep tujuan bisnis mengalami perubahan yang cukup signifikan. Keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya diukur berdasarkan besarnya laba yang diperoleh, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan nilai bagi pelanggan, mempertahankan pertumbuhan usaha, berinovasi, serta memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan [4][5]

Dalam perspektif manajemen modern, tujuan bisnis merupakan kombinasi antara pencapaian kinerja ekonomi, kepuasan pelanggan, keberlanjutan organisasi, serta tanggung jawab sosial. Perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek cenderung menghadapi kesulitan dalam mempertahankan daya saingnya. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menyeimbangkan kepentingan pemegang saham (*shareholders*), pelanggan, karyawan, pemerintah, pemasok, serta masyarakat (*stakeholders*) memiliki peluang lebih besar untuk berkembang secara berkelanjutan.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa tujuan bisnis bersifat multidimensional. Keuntungan tetap menjadi tujuan yang penting, tetapi keuntungan bukanlah satu-satunya ukuran keberhasilan perusahaan. Organisasi bisnis juga harus mampu meningkatkan pertumbuhan usaha (*growth*), menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), membangun keberlanjutan (*sustainability*), serta mengembangkan inovasi agar tetap relevan terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Pada era ekonomi digital dan kecerdasan buatan, perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Persaingan tidak lagi hanya ditentukan oleh besarnya modal atau kapasitas produksi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan memanfaatkan teknologi, mengelola data, membangun hubungan dengan pelanggan, serta menciptakan model bisnis yang inovatif. Oleh karena itu, pencapaian tujuan bisnis harus dipandang sebagai proses yang berkesinambungan dan saling berkaitan, bukan sebagai target yang berdiri sendiri [6].

Secara umum, tujuan bisnis dalam buku ini dibagi menjadi empat tujuan utama, yaitu memperoleh keuntungan (*profit*), mencapai pertumbuhan usaha (*growth*), mewujudkan keberlanjutan (*sustainability*), dan menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Keempat tujuan tersebut saling melengkapi dan menjadi fondasi utama dalam pengelolaan organisasi bisnis modern.

Hubungan antara keempat tujuan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Perusahaan memperoleh keuntungan melalui aktivitas bisnis yang dijalankan secara efektif dan efisien. Keuntungan tersebut kemudian digunakan untuk memperluas usaha, meningkatkan kapasitas produksi, mengembangkan teknologi, serta memperkuat daya saing perusahaan sehingga tercapai pertumbuhan (*growth*).

Pertumbuhan yang dikelola secara berkelanjutan akan memperkuat keberlangsungan organisasi (*sustainability*) dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Selanjutnya, seluruh proses tersebut hanya dapat berlangsung apabila perusahaan mampu memberikan produk dan layanan yang berkualitas sehingga

menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dengan demikian, keempat tujuan tersebut membentuk suatu siklus yang saling mendukung dalam mewujudkan keberhasilan bisnis jangka Panjang [12][13].

Pada subbab berikutnya akan dibahas secara lebih rinci mengenai masing-masing tujuan bisnis, dimulai dari profit sebagai tujuan ekonomi yang menjadi dasar bagi keberlangsungan dan pengembangan organisasi bisnis.

❖ **Profit (Keuntungan)**

Keuntungan (*profit*) merupakan salah satu tujuan utama yang ingin dicapai oleh setiap organisasi bisnis. Dalam perspektif ekonomi, profit adalah selisih positif antara pendapatan (*revenue*) yang diperoleh perusahaan dengan seluruh biaya (*cost*) yang dikeluarkan untuk menghasilkan dan memasarkan barang maupun jasa. Apabila pendapatan lebih besar daripada biaya, perusahaan memperoleh keuntungan (*profit*). Sebaliknya, apabila biaya lebih besar daripada pendapatan, perusahaan mengalami kerugian (*loss*). Meskipun sering dipandang sebagai tujuan utama bisnis, profit sesungguhnya bukan sekadar sejumlah uang yang diperoleh perusahaan. Profit merupakan indikator yang menunjukkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Perusahaan yang mampu menghasilkan keuntungan secara konsisten umumnya memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan produk yang dibutuhkan pasar, mengendalikan biaya operasional, meningkatkan produktivitas, serta memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan.

Dalam dunia bisnis modern, keuntungan memiliki fungsi yang jauh lebih luas daripada sekadar memberikan pendapatan kepada pemilik perusahaan. Profit menjadi sumber pembiayaan utama untuk mempertahankan keberlangsungan operasional perusahaan, membayar gaji karyawan, melakukan investasi pada teknologi baru, mengembangkan produk dan layanan, memperluas kapasitas produksi, serta membuka cabang atau pasar baru. Dengan kata lain, keuntungan merupakan bahan bakar (*fuel*) yang memungkinkan perusahaan terus tumbuh dan berkembang.

Keuntungan juga memberikan sinyal positif kepada investor, kreditor, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya mengenai kondisi keuangan perusahaan. Organisasi yang mampu menghasilkan profit secara berkelanjutan akan lebih mudah memperoleh investasi, mendapatkan akses pembiayaan, serta meningkatkan kepercayaan pasar. Sebaliknya, perusahaan yang terus mengalami kerugian dalam jangka panjang akan menghadapi berbagai kesulitan, seperti keterbatasan modal, penurunan daya saing, hingga risiko kebangkrutan.

Namun demikian, perkembangan dunia bisnis menunjukkan bahwa orientasi terhadap keuntungan semata tidak lagi cukup untuk menjamin keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Banyak perusahaan yang berhasil memperoleh laba besar dalam waktu singkat, tetapi gagal mempertahankan keberlangsungan usahanya karena mengabaikan kepuasan pelanggan, kualitas produk, inovasi, maupun tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, profit sebaiknya dipandang sebagai hasil dari strategi bisnis yang tepat, bukan sebagai satu-satunya tujuan yang harus dicapai.

Dalam praktiknya, terdapat beberapa jenis keuntungan yang sering digunakan sebagai indikator kinerja perusahaan. Laba kotor (*gross profit*) menunjukkan selisih antara penjualan dengan harga pokok penjualan. Laba operasi (*operating profit*) menggambarkan keuntungan yang diperoleh dari aktivitas operasional perusahaan sebelum memperhitungkan bunga dan pajak. Sementara itu, laba bersih (*net profit*) merupakan keuntungan akhir yang diperoleh setelah seluruh biaya operasional, bunga, dan pajak dikurangkan dari pendapatan. Ketiga indikator tersebut membantu manajemen dalam mengevaluasi efisiensi operasional serta kondisi keuangan perusahaan. Keuntungan yang diperoleh perusahaan tidak selalu dibagikan seluruhnya kepada pemilik modal. Sebagian keuntungan biasanya dialokasikan kembali sebagai laba ditahan (*retained earnings*) untuk mendukung pengembangan usaha di masa mendatang. Dana tersebut digunakan untuk membangun fasilitas produksi baru, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, melakukan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), serta memperkuat kemampuan perusahaan dalam

menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, profit menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberlanjutan organisasi.

Pada era ekonomi digital, cara perusahaan memperoleh keuntungan juga mengalami perubahan. Banyak perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan penjualan produk, tetapi juga mengembangkan berbagai sumber pendapatan baru, seperti layanan berlangganan (*subscription*), komisi transaksi, layanan digital, iklan daring (*digital advertising*), hingga monetisasi data. Model bisnis berbasis platform memungkinkan perusahaan memperoleh keuntungan dari aktivitas pengguna tanpa harus memiliki seluruh aset fisik yang digunakan dalam proses bisnis. Perubahan ini menunjukkan bahwa konsep profit terus berkembang mengikuti inovasi teknologi dan perubahan perilaku konsumen.

Untuk memahami hubungan antara keuntungan dan keberlangsungan organisasi, Gambar 1.10 memperlihatkan bagaimana profit menjadi sumber utama bagi pertumbuhan perusahaan melalui investasi, inovasi, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan kualitas produk dan layanan. Ilustrasi tersebut menunjukkan bahwa keuntungan bukan merupakan tujuan akhir, melainkan awal dari proses pengembangan bisnis yang berkelanjutan.

Gambar 1.10 menunjukkan bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi sumber daya utama dalam menjalankan berbagai aktivitas pengembangan usaha. Profit digunakan untuk meningkatkan investasi, memperluas kapasitas produksi, mengembangkan inovasi, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta memperkuat kualitas produk dan layanan. Seluruh aktivitas tersebut akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperbesar peluang perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi pada periode berikutnya. Dengan demikian, profit membentuk suatu siklus yang berkelanjutan dan menjadi salah satu fondasi utama dalam pertumbuhan organisasi.



Gambar 1. 10 Siklus Peran Profit dalam Keberlangsungan Bisnis

❖ Contoh Penerapan pada Perusahaan

Salah satu contoh perusahaan yang berhasil memanfaatkan keuntungan sebagai sarana pertumbuhan adalah Apple. Perusahaan ini tidak hanya menggunakan laba untuk memberikan dividen kepada pemegang saham, tetapi juga menginvestasikan sebagian besar keuntungannya dalam penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), inovasi produk, pengembangan teknologi, serta pembangunan ekosistem digital yang terintegrasi. Strategi tersebut menghasilkan berbagai produk inovatif yang mampu meningkatkan loyalitas pelanggan sekaligus memperkuat posisi perusahaan di pasar global. Contoh lain dapat dilihat pada Toyota yang secara konsisten mengalokasikan sebagian keuntungannya untuk peningkatan kualitas produksi, efisiensi operasional, pengembangan kendaraan ramah lingkungan, serta penerapan teknologi manufaktur modern. Pendekatan tersebut

menjadikan perusahaan mampu mempertahankan daya saingnya selama puluhan tahun di industri otomotif global.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa profit merupakan tujuan ekonomi yang sangat penting dalam dunia bisnis karena menjadi indikator keberhasilan perusahaan sekaligus sumber pembiayaan bagi pengembangan organisasi. Namun demikian, profit tidak boleh dipandang sebagai tujuan yang berdiri sendiri. Keuntungan yang berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, mengembangkan inovasi, serta mengelola sumber daya secara efektif dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, profit menjadi titik awal bagi pencapaian tujuan bisnis berikutnya, yaitu pertumbuhan usaha (*growth*), yang akan dibahas pada subbab selanjutnya.

❖ **Growth (Pertumbuhan)**

Setelah mampu memperoleh keuntungan (*profit*), tujuan berikutnya yang ingin dicapai oleh setiap organisasi bisnis adalah pertumbuhan (*growth*). Dalam dunia bisnis, pertumbuhan merupakan indikator yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk berkembang dari waktu ke waktu, baik melalui peningkatan penjualan, kapasitas produksi, jumlah pelanggan, pangsa pasar, aset perusahaan, maupun nilai perusahaan secara keseluruhan. Pertumbuhan menjadi salah satu ukuran keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Pertumbuhan perusahaan tidak terjadi secara otomatis sebagai akibat dari meningkatnya keuntungan. Sebaliknya, pertumbuhan merupakan hasil dari serangkaian keputusan strategis yang dilakukan secara berkesinambungan, seperti pengembangan produk baru, perluasan pasar, peningkatan kualitas layanan, investasi teknologi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta inovasi model bisnis. Oleh karena itu, perusahaan yang memperoleh keuntungan tetapi tidak melakukan investasi untuk pengembangan usaha akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan posisinya di tengah persaingan yang terus berkembang. Dalam perspektif manajemen strategis, pertumbuhan

merupakan proses peningkatan kapasitas organisasi untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Pertumbuhan tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan (*revenue growth*), tetapi juga dari kemampuan perusahaan memperluas jaringan bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat merek (*brand*), memperbesar pangsa pasar (*market share*), serta meningkatkan daya saing di tingkat nasional maupun internasional.

Terdapat berbagai bentuk pertumbuhan yang dapat dicapai oleh perusahaan. Pertumbuhan organik (*organic growth*) merupakan pertumbuhan yang berasal dari pengembangan aktivitas bisnis internal, misalnya melalui peningkatan penjualan, inovasi produk, pembukaan cabang baru, atau perluasan wilayah pemasaran. Pertumbuhan jenis ini umumnya berlangsung secara bertahap, namun memberikan fondasi yang kuat karena dibangun berdasarkan kemampuan internal perusahaan. Selain pertumbuhan organik, perusahaan juga dapat melakukan pertumbuhan anorganik (*inorganic growth*) melalui strategi akuisisi, merger, kerja sama strategis (*strategic alliance*), atau pembentukan usaha patungan (*joint venture*). Strategi ini memungkinkan perusahaan memperluas pasar dan meningkatkan kapasitas bisnis dalam waktu yang relatif lebih singkat. Namun demikian, pertumbuhan anorganik memerlukan perencanaan yang matang karena melibatkan integrasi budaya organisasi, sistem manajemen, serta sumber daya dari berbagai perusahaan yang berbeda.

Dalam era ekonomi digital, makna pertumbuhan juga mengalami perubahan. Dahulu pertumbuhan perusahaan lebih banyak diukur berdasarkan peningkatan jumlah aset fisik, seperti gedung, mesin, atau jumlah cabang. Saat ini, pertumbuhan juga diukur melalui peningkatan jumlah pengguna (*users*), pelanggan aktif, transaksi digital, nilai merek, kualitas data, serta kemampuan perusahaan membangun ekosistem digital. Banyak perusahaan teknologi mampu mencapai pertumbuhan yang sangat tinggi tanpa memiliki aset fisik dalam jumlah besar karena nilai utama perusahaan terletak pada inovasi, teknologi, serta jaringan pengguna yang dimilikinya.

Pertumbuhan perusahaan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kualitas kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, kemampuan inovasi, kondisi keuangan, budaya organisasi, serta efektivitas strategi bisnis. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, tingkat persaingan, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika pasar global. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar mampu memanfaatkan peluang sekaligus menghadapi berbagai tantangan yang muncul.

Pertumbuhan yang sehat harus selalu disertai dengan peningkatan kualitas organisasi. Perusahaan yang hanya mengejar ekspansi tanpa memperkuat sistem manajemen, pengendalian mutu, tata kelola perusahaan, maupun kompetensi sumber daya manusia berisiko mengalami penurunan kinerja di masa depan. Oleh sebab itu, pertumbuhan perlu direncanakan secara bertahap dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan yang terjadi. Untuk memahami hubungan antara keuntungan dan pertumbuhan perusahaan, Gambar 1.21 memperlihatkan bahwa profit yang diperoleh perusahaan akan digunakan sebagai sumber investasi untuk memperluas usaha, mengembangkan inovasi, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta memperkuat daya saing. Seluruh proses tersebut akan menghasilkan peningkatan kapasitas organisasi yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Gambar 1.11 menunjukkan bahwa pertumbuhan perusahaan merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkesinambungan. Keuntungan yang diperoleh perusahaan diinvestasikan kembali untuk meningkatkan kapasitas produksi, memperkuat inovasi, mengembangkan sumber daya manusia, serta memperluas pasar. Upaya tersebut meningkatkan kualitas produk dan layanan sehingga mampu menarik lebih banyak pelanggan. Bertambahnya jumlah pelanggan akan meningkatkan pendapatan perusahaan yang kemudian menghasilkan keuntungan baru untuk mendukung pertumbuhan pada tahap berikutnya. Dengan

demikian, pertumbuhan bisnis membentuk suatu siklus yang terus berkembang sepanjang perusahaan mampu menciptakan nilai bagi pelanggan.



Gambar 1. 11 Siklus Pertumbuhan Bisnis (*Business Growth Cycle*)

❖ Contoh Penerapan pada Perusahaan

Salah satu contoh perusahaan yang berhasil menerapkan strategi pertumbuhan secara berkelanjutan adalah Amazon. Perusahaan ini memulai bisnisnya sebagai toko buku daring (*online bookstore*), kemudian secara bertahap memperluas usahanya ke berbagai sektor seperti *e-commerce*, layanan komputasi awan (*cloud computing*), logistik, perangkat pintar, hiburan digital, hingga kecerdasan buatan. Pertumbuhan tersebut dicapai melalui investasi yang berkelanjutan pada teknologi, infrastruktur, inovasi, serta pengembangan pengalaman pelanggan. Di Indonesia, Bank Central Asia menunjukkan contoh pertumbuhan yang didukung oleh transformasi digital. Selain memperluas jaringan layanan perbankan konvensional, perusahaan terus berinvestasi pada layanan

digital, *mobile banking*, internet banking, serta pengembangan sistem pembayaran elektronik. Strategi tersebut memungkinkan perusahaan mempertahankan pertumbuhan bisnis sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah di tengah perubahan perilaku masyarakat menuju ekonomi digital.

Pertumbuhan juga menjadi tujuan utama bagi banyak perusahaan rintisan (*startup*). Pada tahap awal, fokus utama *startup* sering kali bukan pada besarnya keuntungan, melainkan pada peningkatan jumlah pengguna, perluasan pasar, pengembangan teknologi, serta pembentukan ekosistem bisnis. Setelah mencapai skala ekonomi tertentu (*economies of scale*), perusahaan kemudian mulai mengoptimalkan profitabilitas melalui berbagai model bisnis yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan (*growth*) merupakan tujuan penting dalam bisnis karena menunjukkan kemampuan perusahaan untuk berkembang secara berkelanjutan. Pertumbuhan tidak hanya diukur dari peningkatan penjualan atau aset, tetapi juga dari kemampuan organisasi menciptakan inovasi, memperluas pasar, meningkatkan daya saing, serta memperkuat nilai perusahaan. Namun demikian, pertumbuhan yang berkualitas hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu menyeimbangkan antara ekspansi bisnis, efisiensi operasional, pengembangan sumber daya manusia, dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, tujuan pertumbuhan menjadi jembatan menuju tujuan bisnis berikutnya, yaitu keberlanjutan (*sustainability*), yang menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan kelestarian lingkungan.

❖ ***Sustainability* (Keberlanjutan)**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya diukur berdasarkan besarnya keuntungan atau tingkat pertumbuhan yang dicapai dalam jangka pendek. Organisasi bisnis modern dituntut untuk mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya (*business sustainability*) dalam jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab, penerapan inovasi secara berkelanjutan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan

bisnis. Oleh karena itu, *sustainability* menjadi salah satu tujuan utama yang harus dicapai oleh setiap perusahaan agar tetap mampu bersaing dan memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan.

Secara umum, *sustainability* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan operasionalnya secara berkesinambungan tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang dalam memenuhi kebutuhannya. Konsep ini menekankan keseimbangan antara pencapaian keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan. Dengan kata lain, perusahaan tidak hanya bertanggung jawab menghasilkan keuntungan bagi pemilik modal, tetapi juga harus memberikan dampak positif bagi masyarakat serta menjaga kelestarian lingkungan hidup. Perkembangan konsep *sustainability* semakin mendapat perhatian sejak diperkenalkannya pendekatan *Triple Bottom Line* oleh John Elkington yang menekankan tiga dimensi utama, yaitu Profit, People, dan Planet. Profit menunjukkan pentingnya keberhasilan ekonomi perusahaan sebagai dasar keberlangsungan usaha. People menekankan tanggung jawab perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, pelanggan, masyarakat, dan seluruh pemangku kepentingan. Sementara itu, Planet menunjukkan komitmen perusahaan dalam menjaga kelestarian lingkungan melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien, pengurangan limbah, serta penerapan teknologi yang ramah lingkungan.

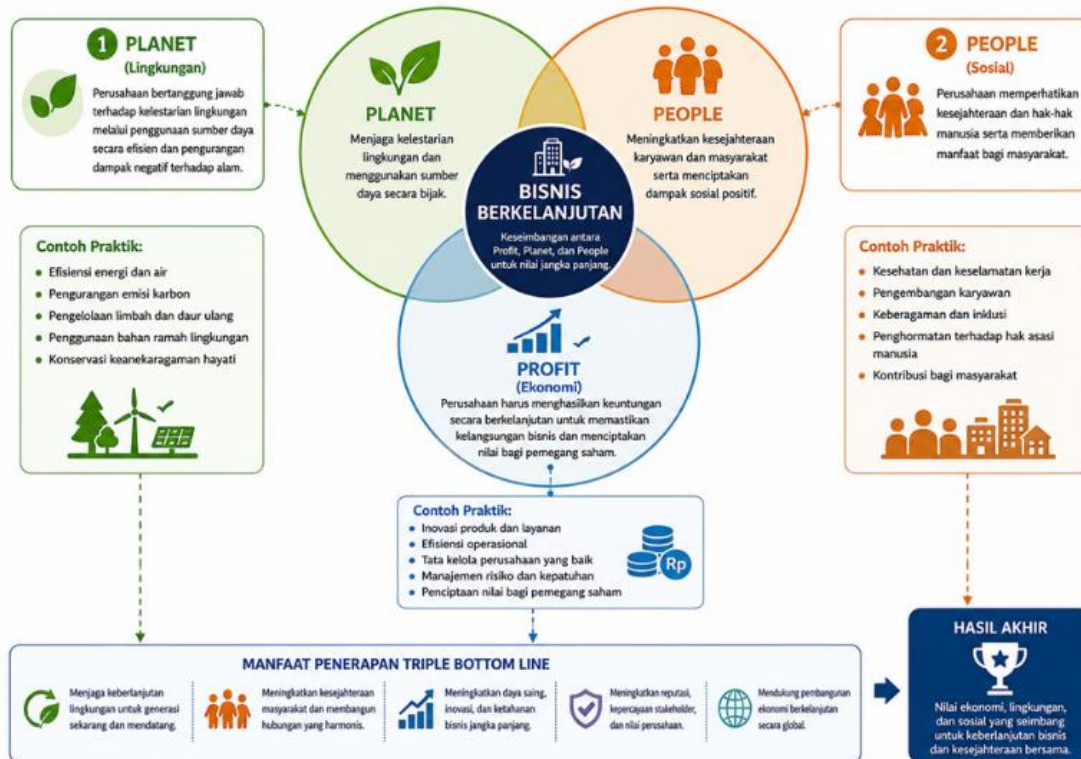
Dalam praktiknya, perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi untuk mewujudkan sustainability, seperti meningkatkan efisiensi penggunaan energi, mengurangi emisi karbon, memanfaatkan energi terbarukan, menerapkan ekonomi sirkular (*circular economy*), mengembangkan produk ramah lingkungan, serta menjalankan program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Selain itu, perusahaan juga perlu membangun tata kelola organisasi (*corporate governance*) yang transparan, akuntabel, dan beretika agar memperoleh kepercayaan dari investor, pelanggan, maupun masyarakat.

Perkembangan dunia bisnis saat ini juga menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Banyak investor tidak lagi hanya mempertimbangkan tingkat keuntungan perusahaan, tetapi juga mengevaluasi bagaimana perusahaan mengelola dampak lingkungan, memperlakukan karyawan, menjalankan tata kelola perusahaan, serta berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan prinsip ESG semakin menjadi bagian penting dalam strategi bisnis modern.

Keberlanjutan juga berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai risiko jangka panjang, seperti perubahan iklim, kelangkaan sumber daya alam, perkembangan teknologi, perubahan regulasi, maupun perubahan preferensi konsumen. Perusahaan yang mampu mengantisipasi berbagai perubahan tersebut akan memiliki daya tahan (*business resilience*) yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek.

Untuk memahami hubungan antara berbagai aspek keberlanjutan, Gambar 1.22 memperlihatkan konsep *Triple Bottom Line* yang menunjukkan keseimbangan antara dimensi ekonomi (*profit*), sosial (*people*), dan lingkungan (*planet*) sebagai fondasi utama bisnis berkelanjutan.

Gambar 1.12 menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu menjaga keseimbangan antara tiga aspek utama, yaitu keberhasilan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan. Ketiga aspek tersebut saling mendukung dan membentuk fondasi bagi pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan yang mampu menyeimbangkan ketiga dimensi tersebut akan memperoleh kepercayaan yang lebih besar dari pelanggan, investor, pemerintah, maupun masyarakat sehingga memiliki peluang lebih tinggi untuk mempertahankan daya saingnya.



Gambar 1. 12 Konsep *Triple Bottom Line* dalam Bisnis Berkelanjutan

❖ **Contoh Penerapan pada Perusahaan**

Salah satu contoh perusahaan yang menerapkan prinsip keberlanjutan adalah Unilever. Perusahaan ini mengintegrasikan strategi bisnis dengan program keberlanjutan melalui pengurangan limbah, efisiensi penggunaan air dan energi, pengembangan produk ramah lingkungan, serta berbagai program pemberdayaan masyarakat. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak menghambat pertumbuhan bisnis, tetapi justru memperkuat reputasi dan daya saing perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *sustainability* merupakan tujuan bisnis yang menekankan keseimbangan antara pencapaian keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan. Perusahaan yang menerapkan prinsip keberlanjutan secara konsisten akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, serta menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi dan masyarakat.

❖ ***Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)**

Dalam dunia bisnis modern, pelanggan merupakan aset yang sangat berharga bagi keberlangsungan perusahaan. Tanpa adanya pelanggan, perusahaan tidak akan memperoleh pendapatan yang diperlukan untuk mempertahankan operasional maupun mengembangkan usahanya. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) menjadi salah satu tujuan utama dalam pengelolaan bisnis. Perusahaan yang mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, meningkatkan penjualan, serta memperkuat posisi di pasar. Secara umum, kepuasan pelanggan merupakan kondisi ketika produk atau jasa yang diterima mampu memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Tingkat kepuasan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas produk, harga, pelayanan, kemudahan memperoleh produk, kecepatan pelayanan, pengalaman pelanggan (*customer experience*), hingga kualitas komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan.

Pada era digital, konsep kepuasan pelanggan berkembang menjadi lebih kompleks. Konsumen tidak lagi hanya menilai kualitas produk, tetapi juga memperhatikan pengalaman selama proses pembelian, kemudahan transaksi digital, keamanan pembayaran, kecepatan pengiriman, pelayanan purna jual, serta respons perusahaan terhadap keluhan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun hubungan jangka panjang melalui pendekatan *customer relationship management* (CRM), pemanfaatan media sosial, layanan pelanggan berbasis kecerdasan buatan (*AI chatbot*), serta analisis data pelanggan untuk memberikan layanan yang lebih personal.

Kepuasan pelanggan memberikan berbagai manfaat strategis bagi perusahaan. Pelanggan yang puas cenderung melakukan pembelian ulang (*repeat purchase*), memberikan rekomendasi kepada orang lain (*word of mouth*), serta memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, pelanggan yang tidak puas dapat dengan mudah beralih kepada pesaing, terutama pada era digital ketika berbagai pilihan produk tersedia hanya melalui beberapa sentuhan pada perangkat bergerak. Banyak penelitian menunjukkan bahwa mempertahankan pelanggan lama umumnya lebih efisien dibandingkan memperoleh pelanggan baru. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya berupaya meningkatkan jumlah pelanggan, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang melalui peningkatan kualitas layanan, inovasi produk, serta komunikasi yang efektif. Strategi tersebut dikenal sebagai *customer retention strategy*, yaitu upaya mempertahankan pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasa perusahaan dalam jangka panjang.

Untuk menggambarkan hubungan antara kualitas produk, pelayanan, kepuasan, loyalitas, dan pertumbuhan perusahaan, Gambar 1.23 memperlihatkan siklus kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Cycle*) dalam organisasi bisnis modern.

Gambar 1.13 menunjukkan bahwa kualitas produk dan layanan akan menghasilkan kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas cenderung menjadi pelanggan loyal, melakukan pembelian ulang, serta memberikan rekomendasi kepada calon pelanggan lainnya. Kondisi tersebut meningkatkan penjualan, memperkuat

citra perusahaan, dan menghasilkan keuntungan yang kemudian digunakan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Dengan demikian, kepuasan pelanggan membentuk suatu siklus yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.



Gambar 1. 13 Siklus *Customer Satisfaction* dalam Bisnis Modern

❖ Contoh Penerapan pada Perusahaan

Salah satu perusahaan yang dikenal memiliki fokus tinggi terhadap kepuasan pelanggan adalah Toyota. Perusahaan ini menerapkan prinsip *continuous improvement* (*Kaizen*) untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan secara berkelanjutan. Selain itu, Toyota membangun jaringan layanan purna jual yang luas sehingga mampu mempertahankan tingkat loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

Contoh lainnya adalah Amazon yang menjadikan pengalaman pelanggan sebagai inti strategi bisnisnya. Perusahaan terus mengembangkan sistem rekomendasi produk, layanan pengiriman cepat, proses pengembalian barang yang mudah, serta dukungan pelanggan berbasis teknologi untuk meningkatkan kepuasan pengguna.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan tujuan bisnis yang memiliki pengaruh langsung terhadap keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu menciptakan pengalaman pelanggan yang positif akan memperoleh loyalitas, meningkatkan penjualan, memperkuat reputasi, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, *customer satisfaction* menjadi salah satu indikator utama keberhasilan bisnis modern dan melengkapi tujuan bisnis lainnya, yaitu profit, *growth*, dan sustainability.

➤ **Tren Bisnis Modern**

Perkembangan dunia bisnis pada abad ke-21 berlangsung sangat cepat dan dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, perubahan perilaku konsumen, globalisasi, serta meningkatnya perhatian terhadap keberlanjutan lingkungan. Perusahaan tidak lagi hanya bersaing melalui harga dan kualitas produk, tetapi juga melalui inovasi, kecepatan beradaptasi, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Perubahan tersebut melahirkan berbagai tren bisnis modern yang mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas usahanya. Berbagai tren tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dan bersama-sama membentuk ekosistem bisnis yang lebih dinamis, adaptif, dan berbasis teknologi [8][9].

Hubungan antar berbagai tren bisnis modern tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.24. Gambar ini menunjukkan bahwa perkembangan dunia bisnis saat ini tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil integrasi berbagai inovasi teknologi, model bisnis baru, dan konsep keberlanjutan yang saling mendukung dalam membentuk ekosistem bisnis modern.



Gambar 1. 14 Ekosistem Tren Bisnis Modern

Gambar 1.14 memperlihatkan bahwa dunia bisnis modern berkembang melalui integrasi berbagai tren yang saling berkaitan. *Startup* menjadi motor inovasi yang banyak memanfaatkan teknologi digital sebagai dasar pengembangan model bisnis baru. *E-Commerce* mengubah cara transaksi dilakukan melalui platform digital, sedangkan *Artificial Intelligence* meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan analisis data, otomatisasi, dan pengambilan keputusan yang lebih cerdas. Di sisi lain, Green Business, Circular Economy, dan *Environmental, Social, and Governance* (ESG) menekankan pentingnya keberlanjutan sebagai bagian dari strategi bisnis jangka panjang. Sementara itu, *Sharing Economy*, *Platform Economy*, dan *Gig Economy* menunjukkan perubahan cara masyarakat memanfaatkan sumber daya, membangun hubungan kerja, serta menciptakan nilai ekonomi melalui pemanfaatan teknologi digital. Kesembilan tren tersebut

saling melengkapi dan membentuk fondasi utama transformasi bisnis pada era ekonomi digital [10][11].

Salah satu tren yang berkembang sangat pesat adalah *startup*, yaitu perusahaan rintisan yang umumnya dibangun berdasarkan inovasi dan pemanfaatan teknologi digital. Berbeda dengan perusahaan konvensional, *startup* memiliki karakteristik pertumbuhan yang cepat (*scalable*), struktur organisasi yang lebih fleksibel, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. *Startup* banyak berkembang pada sektor teknologi informasi, pendidikan, kesehatan, keuangan, logistik, dan layanan digital lainnya. Kehadiran *startup* telah mendorong terciptanya berbagai model bisnis baru yang mampu menyelesaikan permasalahan masyarakat secara lebih efektif melalui inovasi teknologi. Perkembangan internet juga melahirkan *e-commerce*, yaitu sistem perdagangan yang memanfaatkan jaringan digital sebagai media transaksi. *E-commerce* mengubah cara perusahaan memasarkan produk, berinteraksi dengan pelanggan, serta mengelola proses penjualan. Konsumen kini dapat mencari informasi, membandingkan harga, melakukan pembayaran, hingga menerima barang tanpa harus datang ke toko fisik. Perubahan ini memberikan peluang yang sangat besar bagi perusahaan, khususnya UMKM, untuk menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya operasional yang relatif lebih rendah dibandingkan model perdagangan konvensional [12].

Tren berikutnya yang memberikan dampak sangat besar terhadap dunia usaha adalah *Artificial Intelligence* (AI). Pemanfaatan kecerdasan buatan memungkinkan perusahaan mengotomatisasi berbagai proses bisnis, menganalisis data dalam jumlah besar, memahami perilaku pelanggan, serta mendukung pengambilan keputusan secara lebih cepat dan akurat. AI saat ini telah digunakan pada berbagai bidang, seperti layanan pelanggan melalui *chatbot*, sistem rekomendasi produk, analisis risiko keuangan, deteksi penipuan (*fraud detection*), kendaraan otonom, hingga sistem pendukung keputusan pada sektor kesehatan dan industri manufaktur. Kehadiran AI tidak hanya meningkatkan efisiensi

operasional, tetapi juga mendorong lahirnya berbagai inovasi bisnis yang sebelumnya sulit diwujudkan.

Di sisi lain, meningkatnya kesadaran terhadap isu perubahan iklim dan keterbatasan sumber daya alam mendorong berkembangnya konsep Green Business. Konsep ini menekankan pentingnya menjalankan aktivitas bisnis dengan memperhatikan dampak terhadap lingkungan melalui penggunaan energi yang lebih efisien, pengurangan limbah, pemanfaatan energi terbarukan, serta pengembangan produk yang ramah lingkungan. *Green Business* menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi dapat berjalan seiring dengan upaya menjaga kelestarian lingkungan sehingga perusahaan mampu menciptakan nilai ekonomi sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat dan generasi mendatang.

Sejalan dengan konsep tersebut, berkembang pula Circular Economy, yaitu model ekonomi yang berupaya memaksimalkan pemanfaatan sumber daya melalui prinsip mengurangi (*reduce*), menggunakan kembali (*reuse*), memperbaiki (*repair*), memperbarui (*refurbish*), dan mendaur ulang (*recycle*) produk maupun material. Berbeda dengan model ekonomi linear yang mengikuti pola "ambil–produksi–buang", *Circular Economy* berupaya menjaga agar material tetap berada dalam siklus ekonomi selama mungkin. Penerapan konsep ini membantu perusahaan mengurangi limbah, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, serta menciptakan sistem produksi yang lebih berkelanjutan.

Perhatian terhadap keberlanjutan juga semakin diperkuat melalui penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). ESG menjadi salah satu indikator penting yang digunakan investor dalam menilai kualitas pengelolaan perusahaan. Aspek *Environmental* berkaitan dengan pengelolaan lingkungan, *Social* menekankan hubungan perusahaan dengan karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sedangkan *Governance* berkaitan dengan tata kelola organisasi yang transparan, akuntabel, dan beretika. Penerapan ESG tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga memperkuat kepercayaan investor dan mendukung keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Kemajuan teknologi digital juga melahirkan konsep *Sharing Economy*, yaitu model bisnis yang memungkinkan individu maupun organisasi berbagi sumber daya melalui platform digital. Dalam model ini, aset yang sebelumnya tidak dimanfaatkan secara optimal dapat digunakan bersama oleh banyak pengguna sehingga meningkatkan efisiensi ekonomi. *Sharing Economy* telah berkembang pada berbagai sektor, seperti transportasi, akomodasi, ruang kerja bersama (*co-working space*), hingga penyewaan berbagai jenis peralatan dan kendaraan. Konsep ini menunjukkan bahwa kepemilikan bukan lagi menjadi satu-satunya cara memperoleh manfaat ekonomi dari suatu aset. Perkembangan berikutnya adalah *Platform Economy*, yaitu model bisnis yang menghubungkan berbagai kelompok pengguna melalui suatu platform digital. Berbeda dengan perusahaan tradisional yang berfokus pada produksi barang atau jasa, perusahaan berbasis platform lebih banyak berperan sebagai penghubung antara penyedia layanan dan pengguna. Nilai utama perusahaan terletak pada kemampuannya membangun ekosistem digital yang mampu mempertemukan berbagai pihak dalam satu sistem yang saling memberikan manfaat. Model bisnis ini berkembang pesat karena mampu memperluas jaringan pengguna secara cepat serta menciptakan efek jaringan (*network effect*) yang meningkatkan nilai platform seiring bertambahnya jumlah pengguna.

Selain perubahan model bisnis, dunia kerja juga mengalami transformasi melalui berkembangnya *Gig Economy*. Pada model ini, hubungan kerja tidak lagi selalu berbentuk pekerjaan tetap, tetapi lebih banyak didasarkan pada proyek, kontrak jangka pendek, atau pekerjaan lepas (*freelance*). Teknologi digital memungkinkan perusahaan memperoleh tenaga profesional sesuai kebutuhan tanpa harus melakukan perekrutan permanen. Di sisi lain, pekerja memperoleh fleksibilitas dalam menentukan jenis pekerjaan, waktu kerja, maupun lokasi kerja. Meskipun memberikan berbagai peluang baru, *Gig Economy* juga menghadirkan tantangan terkait perlindungan tenaga kerja, kepastian pendapatan, dan jaminan sosial yang perlu menjadi perhatian berbagai pihak. Berbagai tren bisnis modern tersebut menunjukkan bahwa dunia usaha terus

mengalami transformasi mengikuti perkembangan teknologi, perubahan perilaku masyarakat, serta meningkatnya tuntutan terhadap keberlanjutan. Perusahaan yang mampu memahami dan mengadopsi tren tersebut akan memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta menciptakan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan masyarakat. Sebaliknya, organisasi yang gagal beradaptasi terhadap perubahan berisiko kehilangan relevansi di tengah persaingan global yang semakin dinamis.

Bagi Indonesia, berbagai tren tersebut merupakan peluang strategis untuk mempercepat transformasi ekonomi nasional. Pertumbuhan *startup*, meningkatnya transaksi *e-commerce*, pemanfaatan *Artificial Intelligence*, berkembangnya bisnis hijau, serta penerapan ESG memberikan kesempatan bagi dunia usaha untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing. Oleh karena itu, pemahaman terhadap tren bisnis modern menjadi bekal penting bagi mahasiswa sebagai calon profesional, wirausahawan, maupun pemimpin organisasi agar mampu menghadapi perubahan dunia bisnis yang akan terus berkembang pada masa mendatang.

➤ **Tantangan Bisnis Masa Depan**

Perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan perilaku masyarakat telah membawa dunia bisnis memasuki era yang penuh dengan peluang sekaligus tantangan. Apabila pada masa lalu perusahaan lebih banyak menghadapi persaingan dalam lingkup lokal atau nasional, maka saat ini organisasi bisnis harus mampu bersaing dalam lingkungan global yang berubah sangat cepat. Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan maupun keberlangsungan suatu perusahaan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menciptakan berbagai inovasi yang mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Namun demikian, perkembangan tersebut juga menghadirkan berbagai tantangan baru yang sebelumnya belum pernah dihadapi oleh dunia usaha. Perusahaan dituntut untuk terus melakukan transformasi agar mampu mengikuti perkembangan teknologi,

memenuhi harapan pelanggan yang semakin tinggi, serta menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Oleh karena itu, pemahaman mengenai tantangan bisnis masa depan menjadi sangat penting bagi mahasiswa sebagai calon profesional, wirausahawan, maupun pemimpin organisasi [1].

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi dunia bisnis saat ini adalah perkembangan *Artificial Intelligence* (AI). Pemanfaatan AI telah mengubah berbagai proses bisnis, mulai dari layanan pelanggan, pemasaran, analisis data, hingga pengambilan keputusan strategis. Organisasi yang mampu memanfaatkan AI secara efektif akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan. Sebaliknya, perusahaan yang gagal beradaptasi dengan perkembangan AI berisiko tertinggal dari para pesaing yang lebih inovatif. Oleh karena itu, penguasaan teknologi AI menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh organisasi maupun sumber daya manusia pada masa depan [9][10].

Tantangan berikutnya adalah meningkatnya otomatisasi (automation) dalam berbagai sektor industri. Penggunaan robot industri, sistem otomatis, kendaraan otonom, serta perangkat berbasis *Internet of Things* (IoT) telah menggantikan banyak pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara manual. Otomatisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya produksi, namun pada saat yang sama juga menuntut tenaga kerja untuk memiliki kompetensi baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan industri modern. Perusahaan harus mampu mengelola proses transformasi tersebut melalui peningkatan kompetensi (*upskilling*) dan pembelajaran ulang (*reskilling*) agar sumber daya manusia tetap memiliki peran strategis di tengah perkembangan teknologi [11].

Selain perkembangan teknologi, perubahan iklim (climate change) menjadi tantangan global yang semakin memengaruhi aktivitas bisnis. Meningkatnya suhu bumi, perubahan pola cuaca, bencana alam, serta keterbatasan sumber daya alam memberikan dampak langsung terhadap rantai pasok, proses produksi, maupun distribusi barang dan jasa. Kondisi tersebut mendorong perusahaan

untuk menerapkan strategi bisnis yang lebih berkelanjutan melalui efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, penggunaan energi terbarukan, serta pengembangan produk yang ramah lingkungan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam strategi bisnisnya akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Perkembangan disrupsi teknologi (*technological disruption*) juga menjadi tantangan yang tidak dapat diabaikan. Inovasi yang muncul secara cepat menyebabkan model bisnis yang sebelumnya dianggap berhasil dapat menjadi usang dalam waktu singkat. Kehadiran teknologi digital telah mengubah industri transportasi, perdagangan, perbankan, pendidikan, kesehatan, hingga media massa. Banyak perusahaan besar kehilangan pangsa pasarnya karena terlambat beradaptasi terhadap perubahan teknologi, sementara perusahaan-perusahaan baru mampu berkembang pesat melalui model bisnis yang lebih inovatif. Oleh sebab itu, kemampuan melakukan inovasi secara berkelanjutan menjadi salah satu kunci utama dalam mempertahankan daya saing organisasi [12].

Di sisi lain, meningkatnya persaingan global (*global competition*) menyebabkan perusahaan tidak lagi hanya bersaing dengan organisasi dalam negeri, tetapi juga dengan perusahaan dari berbagai negara. Perdagangan bebas, perkembangan logistik internasional, serta kemajuan teknologi komunikasi memungkinkan produk dan jasa dari seluruh dunia memasuki pasar domestik dengan lebih mudah. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk, efisiensi operasional, inovasi, serta pelayanan kepada pelanggan agar mampu mempertahankan posisi kompetitif di pasar global.

Seiring meningkatnya digitalisasi, tantangan lain yang semakin penting adalah keamanan siber (*cybersecurity*). Aktivitas bisnis modern sangat bergantung pada sistem informasi, komputasi awan (*cloud computing*), transaksi digital, dan penyimpanan data elektronik. Kondisi tersebut meningkatkan risiko serangan siber, pencurian data, kebocoran informasi, penyalahgunaan identitas digital, hingga gangguan terhadap operasional perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem keamanan informasi

yang kuat melalui penerapan kebijakan keamanan siber, perlindungan data pribadi, enkripsi informasi, serta peningkatan kesadaran seluruh karyawan terhadap berbagai ancaman digital [15].

Selain keenam tantangan tersebut, dunia bisnis juga dihadapkan pada perubahan perilaku konsumen yang berlangsung sangat cepat. Konsumen modern menginginkan produk yang berkualitas tinggi, layanan yang cepat, pengalaman digital yang nyaman, serta perusahaan yang memiliki kepedulian terhadap isu sosial dan lingkungan. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk lebih responsif dalam memahami kebutuhan pelanggan melalui pemanfaatan analisis data, kecerdasan buatan, serta inovasi produk dan layanan yang berkelanjutan. Menghadapi berbagai tantangan tersebut, perusahaan perlu membangun organisasi yang adaptif (*adaptive organization*), inovatif, serta memiliki budaya belajar yang kuat (*learning organization*). Investasi pada teknologi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, penerapan tata kelola perusahaan yang baik, serta kemampuan membangun kolaborasi dengan berbagai pihak menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi pada masa depan. Keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya ditentukan oleh besarnya modal atau aset yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan dan memanfaatkan berbagai peluang yang muncul.

Bagi Indonesia, tantangan bisnis masa depan sekaligus menjadi peluang untuk mempercepat transformasi menuju ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*). Bonus demografi, perkembangan ekonomi digital, meningkatnya jumlah wirausahawan muda, serta dukungan terhadap inovasi memberikan modal yang kuat bagi dunia usaha untuk meningkatkan daya saing di tingkat global. Oleh karena itu, generasi muda perlu membekali diri dengan kompetensi digital, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan agar mampu menjadi pelaku bisnis yang inovatif dan berkelanjutan pada masa mendatang.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa masa depan dunia bisnis akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan lingkungan global, serta meningkatnya tuntutan terhadap keberlanjutan. Organisasi yang mampu mengelola tantangan tersebut secara efektif akan memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan menciptakan nilai bagi masyarakat. Sebaliknya, perusahaan yang gagal beradaptasi terhadap perubahan akan menghadapi risiko kehilangan daya saing bahkan keberlangsungan usahanya. Oleh karena itu, kesiapan menghadapi tantangan masa depan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis pada era transformasi digital dan kecerdasan buatan.

Artificial Intelligence (AI), Otomatisasi (*Automation*), Perubahan Iklim (*Climate Change*), Disrupsi Teknologi (*Technological Disruption*), Persaingan Global (*Global Competition*), dan Keamanan Siber (*Cybersecurity*). Keenam tantangan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan secara bersama-sama memengaruhi strategi, daya saing, serta keberlanjutan organisasi bisnis.

Artificial Intelligence menjadi salah satu penggerak utama transformasi bisnis melalui kemampuannya dalam mengolah data, mendukung pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan berbagai inovasi produk dan layanan. Di sisi lain, perkembangan AI juga menuntut perusahaan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi digital, kemampuan analisis data, serta pemahaman mengenai etika penggunaan teknologi. Otomatisasi menunjukkan semakin luasnya penggunaan robot, mesin cerdas, dan sistem berbasis *Internet of Things* (IoT) dalam proses produksi maupun pelayanan. Penerapan otomatisasi mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan, namun pada saat yang sama mendorong perubahan kebutuhan kompetensi tenaga kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan program peningkatan kompetensi (*upskilling*) dan pembelajaran ulang (*reskilling*) agar sumber daya manusia tetap mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.



Gambar 1. 15 Enam Tantangan Utama yang Diperkirakan akan Membentuk Arah Perkembangan Dunia Bisnis pada Masa Depan

Perubahan iklim menjadi tantangan global yang berdampak langsung terhadap aktivitas bisnis melalui gangguan rantai pasok, meningkatnya biaya operasional, keterbatasan sumber daya alam, serta meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk menerapkan strategi ramah lingkungan melalui efisiensi energi, pengurangan emisi karbon, pengelolaan limbah, dan pengembangan produk yang berkelanjutan. Disrupsi teknologi menggambarkan perubahan yang berlangsung sangat cepat akibat munculnya berbagai inovasi baru. Teknologi digital mampu mengubah model bisnis yang telah lama digunakan dan melahirkan pesaing baru dengan pendekatan yang lebih inovatif. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kemampuan beradaptasi, berinovasi,

dan melakukan transformasi secara berkelanjutan agar tetap relevan di tengah perubahan pasar.

Persaingan global menunjukkan bahwa perusahaan saat ini tidak hanya bersaing dengan organisasi di dalam negeri, tetapi juga dengan perusahaan dari berbagai negara. Kemajuan teknologi informasi, perdagangan internasional, dan integrasi ekonomi dunia menyebabkan batas-batas geografis semakin tidak terlihat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk, efisiensi operasional, inovasi, serta pelayanan agar mampu mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global.

Sementara itu, meningkatnya digitalisasi menyebabkan keamanan siber (*cybersecurity*) menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan bisnis modern. Ancaman berupa serangan siber, pencurian data, kebocoran informasi, hingga gangguan terhadap sistem digital dapat menimbulkan kerugian finansial maupun reputasi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem keamanan informasi yang kuat, menerapkan tata kelola teknologi informasi yang baik, serta meningkatkan kesadaran seluruh karyawan terhadap pentingnya perlindungan data. Secara keseluruhan, Gambar 1.25 menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola keenam tantangan tersebut secara terpadu. Perusahaan yang mampu memanfaatkan perkembangan teknologi, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, menerapkan prinsip keberlanjutan, menjaga keamanan informasi, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis akan memiliki peluang lebih besar untuk tumbuh, berinovasi, dan mempertahankan daya saingnya dalam jangka panjang.

❖ **Studi Kasus: Mengapa Nokia Gagal?**

Selama bertahun-tahun, Nokia merupakan salah satu perusahaan telepon seluler terbesar di dunia. Pada akhir tahun 1990-an hingga pertengahan tahun 2000-an, Nokia berhasil menguasai pasar global dengan berbagai produk yang dikenal memiliki kualitas tinggi, daya tahan yang baik, serta harga yang kompetitif. Di banyak negara, termasuk Indonesia, telepon seluler Nokia menjadi pilihan utama masyarakat karena mudah digunakan, memiliki baterai yang tahan

lama, dan tersedia dalam berbagai segmen harga. Keberhasilan Nokia pada masa tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang sangat baik dalam bidang manufaktur, distribusi, serta pengembangan perangkat keras (*hardware*). Bahkan, pada tahun 2007 Nokia menguasai lebih dari 40% pangsa pasar telepon seluler dunia, menjadikannya pemimpin industri yang sangat sulit disaingi.

Namun, kondisi tersebut mulai berubah ketika dunia memasuki era *smartphone*. Pada tahun 2007, Apple memperkenalkan iPhone yang menghadirkan konsep telepon pintar dengan layar sentuh (*touchscreen*), sistem operasi modern, serta ekosistem aplikasi yang terintegrasi. Tidak lama kemudian, Google memperkenalkan sistem operasi Android yang digunakan oleh berbagai produsen telepon seluler di seluruh dunia. Perubahan tersebut bukan hanya menghadirkan produk baru, tetapi juga mengubah cara konsumen menggunakan telepon seluler. Perangkat komunikasi tidak lagi sekadar digunakan untuk menelepon dan mengirim pesan singkat, melainkan berkembang menjadi pusat aktivitas digital untuk bekerja, belajar, berbelanja, hiburan, navigasi, hingga transaksi keuangan.

Sayangnya, Nokia tidak mampu merespons perubahan tersebut dengan cukup cepat. Perusahaan tetap mempertahankan sistem operasi Symbian yang pada saat itu mulai tertinggal dibandingkan Android maupun iOS. Selain itu, proses inovasi di dalam organisasi berjalan relatif lambat sehingga produk yang dikembangkan tidak mampu memenuhi ekspektasi konsumen yang terus berubah. Salah satu penyebab utama kegagalan Nokia adalah kurangnya kemampuan organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi. Perusahaan terlalu percaya bahwa keberhasilannya pada masa lalu akan terus berlanjut sehingga kurang memberikan perhatian terhadap perubahan perilaku konsumen serta perkembangan teknologi digital. Padahal, pasar telah bergeser dari persaingan perangkat keras menuju persaingan ekosistem digital yang mencakup sistem operasi, aplikasi, layanan daring, dan pengalaman pengguna (*user experience*).

Selain faktor teknologi, budaya organisasi juga menjadi salah satu penyebab penting. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan cenderung birokratis sehingga inovasi berjalan lebih lambat dibandingkan para pesaing. Ketika perusahaan lain mulai mengembangkan teknologi baru secara agresif, Nokia masih berupaya mempertahankan model bisnis lama yang sebelumnya telah berhasil.

Pada akhirnya, pangsa pasar Nokia terus mengalami penurunan. Pada tahun 2014, divisi perangkat dan layanan Nokia diakuisisi oleh Microsoft sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan di industri telepon pintar. Meskipun nama Nokia masih digunakan pada beberapa produk hingga saat ini, perusahaan tidak lagi menjadi pemimpin pasar seperti pada masa kejayaannya. Kasus Nokia memberikan pelajaran penting bahwa keberhasilan pada masa lalu tidak menjamin keberhasilan pada masa depan. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, memahami perubahan kebutuhan pelanggan, membangun budaya inovasi, serta mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Organisasi yang gagal melakukan transformasi berisiko kehilangan daya saing meskipun sebelumnya merupakan pemimpin pasar.

❖ **Pelajaran yang Dapat Dipetik**

Berdasarkan studi kasus tersebut, terdapat beberapa pelajaran penting yang dapat diterapkan oleh organisasi bisnis, yaitu:

- a. Keberhasilan perusahaan harus selalu diikuti dengan inovasi yang berkelanjutan.
- b. Perubahan perilaku konsumen harus dipantau secara terus-menerus.
- c. Disrupsi teknologi dapat mengubah struktur industri dalam waktu yang relatif singkat.
- d. Kecepatan beradaptasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif.
- e. Organisasi perlu membangun budaya belajar (*learning organization*) dan mendorong inovasi pada seluruh tingkatan.

- f. Kepemimpinan yang visioner sangat diperlukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.

Studi kasus Nokia menunjukkan bahwa tantangan terbesar dalam dunia bisnis bukanlah menciptakan keberhasilan, melainkan mempertahankan keberhasilan tersebut di tengah perubahan teknologi, persaingan global, dan dinamika kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang harus terus belajar, berinovasi, serta melakukan transformasi secara berkelanjutan.

➤ Ringkasan

Bab ini telah membahas konsep-konsep dasar bisnis, perkembangan sejarahnya, tujuan organisasi bisnis, serta berbagai perubahan yang terjadi akibat kemajuan teknologi dan globalisasi. Berdasarkan pembahasan tersebut, beberapa poin penting yang perlu dipahami adalah sebagai berikut.

- a. Bisnis merupakan aktivitas yang dilakukan individu maupun organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa yang memiliki nilai ekonomi dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus memperoleh keuntungan secara berkelanjutan.
- b. Peranan bisnis sangat penting dalam kehidupan manusia, antara lain sebagai penyedia barang dan jasa, pencipta lapangan kerja, sumber penerimaan negara, pendorong inovasi, serta penggerak pertumbuhan ekonomi nasional.
- c. Perkembangan bisnis berlangsung secara evolusioner, dimulai dari sistem barter, berkembang menjadi perdagangan berbasis uang, memasuki Revolusi Industri, Era Globalisasi, Era Digital, hingga Era *Artificial Intelligence* yang ditandai oleh pemanfaatan data dan kecerdasan buatan dalam pengambilan keputusan bisnis.
- d. Definisi bisnis terus mengalami perkembangan, dari konsep klasik yang berorientasi pada kegiatan memperoleh keuntungan menjadi konsep modern yang menekankan penciptaan nilai (*value creation*), kepuasan pelanggan, inovasi, serta keberlanjutan organisasi.

- e. Setiap organisasi bisnis memiliki unsur-unsur utama, yaitu aktivitas bisnis, organisasi, sumber daya, pelanggan, keuntungan, dan risiko. Keenam unsur tersebut saling berkaitan dalam membentuk sistem bisnis yang efektif.
- f. Karakteristik bisnis modern meliputi orientasi pada pelanggan, pengambilan risiko, inovasi, pemanfaatan teknologi, kemampuan beradaptasi, persaingan, serta penciptaan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan.
- g. Tujuan bisnis tidak hanya memperoleh keuntungan (profit), tetapi juga mencapai pertumbuhan usaha (*growth*), menjaga keberlanjutan (*sustainability*), dan menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Keempat tujuan tersebut saling mendukung dalam membangun organisasi yang mampu bertahan dalam jangka panjang.
- h. Perkembangan teknologi telah melahirkan berbagai tren bisnis modern, seperti *startup*, *e-commerce*, *Artificial Intelligence* (AI), Green Business, Circular Economy, *Environmental, Social, and Governance* (ESG), *Sharing Economy*, *Platform Economy*, dan *Gig Economy*. Seluruh tren tersebut menunjukkan bahwa bisnis semakin mengandalkan teknologi, kolaborasi, serta prinsip keberlanjutan.
- i. Masa depan dunia bisnis akan dipengaruhi oleh berbagai tantangan, antara lain perkembangan *Artificial Intelligence*, otomatisasi, perubahan iklim, disrupsi teknologi, persaingan global, serta meningkatnya ancaman keamanan siber (*cybersecurity*). Oleh karena itu, organisasi harus mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis.
- j. Studi kasus Nokia menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan tidak menjamin keberlangsungan bisnis pada masa depan. Organisasi yang gagal berinovasi, terlambat merespons perubahan teknologi, dan tidak memahami perubahan kebutuhan pelanggan berisiko kehilangan daya saing, meskipun sebelumnya merupakan pemimpin pasar.
- k. Keberhasilan bisnis pada era modern ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan inovasi,

teknologi, sumber daya manusia, tata kelola yang baik, serta keberlanjutan sebagai bagian dari strategi perusahaan.

- I. Sebagai calon profesional, manajer, maupun wirausahawan, mahasiswa perlu memahami bahwa bisnis merupakan sistem yang dinamis. Kemampuan berpikir kritis, beradaptasi terhadap perubahan, memanfaatkan teknologi, serta menciptakan inovasi akan menjadi kompetensi utama dalam menghadapi dunia bisnis masa depan.

Dengan memahami konsep-konsep dasar yang telah dibahas pada bab ini, pembaca diharapkan memiliki landasan yang kuat untuk mempelajari materi-materi selanjutnya mengenai lingkungan bisnis, bentuk organisasi bisnis, manajemen, pemasaran, operasi, sumber daya manusia, keuangan, serta strategi bisnis dalam menghadapi perkembangan ekonomi global dan transformasi digital.

➤ **Latihan dan Diskusi**

Subbab ini berisi latihan dan bahan diskusi yang bertujuan untuk memperkuat pemahaman terhadap materi pada Bab I. Hasil diskusi dapat dilakukan secara individu maupun kelompok, kemudian disampaikan dalam bentuk presentasi atau laporan singkat. Contoh hasil diskusi ditunjukkan pada Tabel 1.8.

Tabel 1. 8 Hasil Diskusi

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Mengapa bisnis memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat?	Bisnis menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan negara melalui pajak, mendorong inovasi, serta menjadi penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Tanpa aktivitas bisnis, kebutuhan masyarakat akan sulit dipenuhi secara efektif.

No	Pertanyaan	Jawaban
2	Mengapa profit bukan satu-satunya tujuan bisnis modern?	Profit memang penting sebagai sumber pembiayaan operasional dan pengembangan usaha. Namun, perusahaan modern juga harus memperhatikan pertumbuhan usaha (<i>growth</i>), keberlanjutan (<i>sustainability</i>), kepuasan pelanggan (<i>customer satisfaction</i>), serta tanggung jawab sosial agar mampu bertahan dalam jangka panjang.
3	Bagaimana perkembangan teknologi digital mengubah model bisnis perusahaan?	Teknologi digital memungkinkan perusahaan melakukan pemasaran secara daring, memanfaatkan <i>e-commerce</i> , menggunakan <i>Artificial Intelligence</i> , menganalisis data pelanggan, serta mengembangkan layanan berbasis platform. Hal tersebut meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar.
4	Mengapa Nokia kehilangan posisinya sebagai pemimpin pasar telepon seluler?	Nokia kurang mampu beradaptasi terhadap perkembangan smartphone, sistem operasi modern, serta perubahan kebutuhan konsumen. Lambatnya inovasi dan ketidakmampuan membangun ekosistem aplikasi menyebabkan perusahaan kehilangan daya saing terhadap Android dan iPhone.
5	Mengapa perusahaan harus menerapkan konsep <i>sustainability</i> ?	<i>Sustainability</i> membantu perusahaan menjaga keseimbangan antara keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan. Selain meningkatkan reputasi perusahaan, konsep ini juga

No	Pertanyaan	Jawaban
	dalam menjalankan bisnis?	mendukung keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang serta meningkatkan kepercayaan pelanggan dan investor.

➤ Soal Mandiri

Jawablah pertanyaan berikut secara sistematis disertai alasan yang logis berdasarkan materi yang telah dipelajari.

- Jelaskan perkembangan bisnis mulai dari era barter hingga era *Artificial Intelligence*. Menurut Anda, era manakah yang memberikan perubahan paling besar terhadap dunia usaha? Berikan alasan.
- Analisis hubungan antara profit, *growth*, sustainability, dan *customer satisfaction* dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan.
- Pilih salah satu tren bisnis modern (*Startup*, *E-Commerce*, *Artificial Intelligence*, *Green Business*, *Circular Economy*, *ESG*, *Sharing Economy*, *Platform Economy*, atau *Gig Economy*), kemudian jelaskan pengaruhnya terhadap perkembangan dunia bisnis di Indonesia.
- Menurut Anda, tantangan bisnis masa depan manakah yang paling sulit dihadapi oleh perusahaan Indonesia (*Artificial Intelligence*, otomatisasi, perubahan iklim, disrupsi teknologi, persaingan global, atau *cybersecurity*)? Jelaskan alasan dan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk menghadapinya.
- Berdasarkan studi kasus Nokia, jelaskan pelajaran penting yang dapat dipetik oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan teknologi dan persaingan global. Apabila Anda menjadi CEO perusahaan tersebut, strategi apa yang akan Anda lakukan agar perusahaan tetap mampu bersaing?

➤ Daftar Pustaka

- [1] R. W. Griffin and R. J. Ebert, *Business*, 13th ed. Boston, MA, USA: Pearson, 2023.

- [2] W. G. Nickels, J. M. McHugh, and S. M. McHugh, *Understanding Business*, 13th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2022.
- [3] L. E. Boone and D. L. Kurtz, *Contemporary Business*, 18th ed. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2022.
- [4] P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY, USA: Harper & Row, 1973.
- [5] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY, USA: Free Press, 1985.
- [6] P. Kotler and K. L. Keller, *Marketing Management*, 16th ed. Harlow, U.K.: Pearson Education, 2022.
- [7] J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY, USA: Harper & Brothers, 1942.
- [8] C. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1997.
- [9] K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2016.
- [10] United Nations, *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York, NY, USA: United Nations, 2015.
- [11] World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2025.
- [12] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *OECD Digital Economy Outlook 2024*. Paris, France: OECD Publishing, 2024.
- [13] Badan Pusat Statistik, *Statistik Indonesia 2025*. Jakarta, Indonesia: BPS, 2025.
- [14] Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029*. Jakarta, Indonesia: Bappenas, 2025.
- [15] International Monetary Fund, *World Economic Outlook: Navigating Global Divergences*. Washington, DC, USA: IMF, 2025.

BAB II

LINGKUNGAN BISNIS

Lingkungan bisnis merupakan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi operasi perusahaan. Faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi seperti inflasi dan suku bunga; politik dan hukum seperti regulasi dan perpajakan; sosial budaya seperti tren masyarakat; serta teknologi yang terus berkembang. Perubahan pada faktor eksternal bisa menjadi peluang atau ancaman. Lingkungan internal perusahaan meliputi struktur organisasi, modal, sumber daya manusia, serta budaya kerja. Analisis SWOT digunakan untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi bisnis. Pemahaman lingkungan membantu perusahaan menentukan strategi yang tepat untuk bertahan dan berkembang.

➤ **Pentingnya lingkungan dalam strategi bisnis**

Lingkungan bisnis merupakan elemen fundamental yang menentukan arah gerak organisasi. Pentingnya pemahaman lingkungan didasarkan pada teori sistem terbuka (*open system theory*), yang memandang perusahaan sebagai entitas yang terus-menerus melakukan pertukaran energi dan informasi dengan dunia luar. Strategi bisnis tidak dapat dirancang secara terisolasi; ia membutuhkan *strategic fit* yaitu keselarasan antara kapabilitas internal dengan realitas eksternal.

Tanpa pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) yang sistematis, perusahaan akan mengalami "Miopia Strategis", sebuah kondisi di mana manajemen gagal melihat perubahan tren besar yang berpotensi mematikan bisnis. Sebagai contoh, perusahaan yang gagal memahami pergeseran ke arah keberlanjutan (*sustainability*) akan kehilangan akses ke investor dan konsumen modern. Lingkungan bertindak sebagai radar yang membantu manajemen mengidentifikasi sinyal-sinyal lemah (*weak signals*) dari perubahan pasar sebelum sinyal tersebut menjadi tren yang dominan [1].

➤ **Pengaruh lingkungan terhadap keputusan perusahaan**

Lingkungan beroperasi sebagai variabel independen yang secara signifikan membatasi atau memperluas pilihan-pilihan strategis manajemen. Setiap keputusan utama baik itu investasi modal, pengembangan produk, maupun ekspansi pasar merupakan fungsi dari tekanan lingkungan. Dalam situasi ketidakpastian tinggi, perusahaan sering kali menggunakan analisis probabilitas untuk mengambil keputusan.

Pengaruh ini dapat dilihat melalui ketergantungan sumber daya (*Resource Dependency Theory*), di mana keputusan perusahaan sering kali didikte oleh pihak eksternal yang mengendalikan sumber daya kritis, seperti pemasok bahan baku atau regulator pemerintah [2]. Secara praktis, pengaruh lingkungan terhadap keputusan dapat dipetakan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Pengaruh Faktor Lingkungan

Faktor Lingkungan	Jenis Keputusan Perusahaan	Dampak Operasional
Kenaikan Suku Bunga	Keputusan Pendanaan	Beralih dari hutang bank ke penerbitan saham (ekuitas).
Regulasi Lingkungan Baru	Keputusan Produksi	Investasi pada teknologi rendah emisi dan <i>green supply chain</i> .
Perubahan Perilaku Sosial	Keputusan Pemasaran	Re-branding produk agar lebih inklusif atau ramah lingkungan.
Disrupsi Teknologi AI	Keputusan SDM	Melakukan <i>upskilling</i> karyawan atau otomatisasi layanan pelanggan

Tabel 2.1 menunjukkan bahwa setiap keputusan utama perusahaan, mulai dari investasi modal hingga ekspansi pasar, merupakan fungsi dari tekanan lingkungan sekitar. Secara praktis, tabel tersebut menjelaskan empat dampak operasional utama:

- a. Faktor Ekonomi (Kenaikan Suku Bunga): Memengaruhi Keputusan Pendanaan. Perusahaan beralih dari pinjaman bank yang biayanya meningkat ke penerbitan saham (ekuitas) untuk menjaga likuiditas.
- b. Faktor Hukum/Regulasi (Lingkungan Baru): Memengaruhi Keputusan Produksi. Perusahaan terdorong untuk berinvestasi pada teknologi rendah emisi dan rantai pasok hijau (*green supply chain*) guna mematuhi aturan pemerintah.
- c. Faktor Sosial Budaya (Perubahan Perilaku): Memengaruhi Keputusan Pemasaran. Perusahaan melakukan re-branding agar produk terlihat lebih inklusif dan ramah lingkungan agar tetap relevan dengan nilai-nilai masyarakat modern.
- d. Faktor Teknologi (Disrupsi AI): Memengaruhi Keputusan SDM. Perusahaan harus melakukan peningkatan keterampilan (*upskilling*) pada karyawan atau mengadopsi otomatisasi layanan pelanggan untuk menghadapi perkembangan kecerdasan buatan.

➤ Lingkungan Eksternal

❖ Ekonomi: inflasi, suku bunga, daya beli

Faktor ekonomi makro secara langsung menentukan kesehatan finansial pasar. Indikator paling krusial bagi keberlangsungan bisnis adalah Daya Beli, yang mencerminkan kemampuan riil konsumen untuk membeli produk. Manajer menggunakan IHK (Indeks Harga Konsumen) untuk menghitung sejauh mana inflasi menggerus pendapatan pasar menggunakan rumus berikut [3]:

$$Pr = \frac{Pn}{IHK} \times 100$$

Penjelasan variabel:

- a. Pr = Pendapatan riil
- b. Pn = Pendapatan nominal
- c. IHK = Indeks Harga Konsumen
- d. 100 = Konstanta normalisasi tahun dasar

Penurunan pendapatan riil memaksa perusahaan untuk meninjau kembali strategi harga (*pricing strategy*), seperti memperkenalkan kemasan ekonomis atau produk substitusi agar tetap terjangkau oleh pasar yang sedang mengalami kontraksi daya beli.

➤ **Politik & hukum: aturan pemerintah, pajak, izin usaha**

Lingkungan ini menciptakan batasan legalitas operasional. Kebijakan pemerintah terkait pajak korporasi (seperti PPN atau PPh) secara langsung memengaruhi margin laba bersih. Selain itu, kepastian hukum dalam perizinan usaha seperti sistem *Online Single Submission* di Indonesia, menjadi penentu daya tarik investasi. Stabilitas politik suatu wilayah menjadi prasyarat bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan jangka panjang tanpa risiko penyitaan aset atau perubahan aturan yang mendadak [4].

Lingkungan politik dan hukum merupakan kerangka kerja yang menentukan batasan legalitas operasional bagi setiap entitas bisnis. Faktor ini mencakup kebijakan pemerintah yang secara langsung maupun tidak langsung membatasi atau memberikan peluang bagi strategi Perusahaan.

Berikut adalah dimensi utama ini:

- a. Kebijakan Fiskal dan Perpajakan: Kebijakan pemerintah mengenai pajak korporasi, seperti Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan Pajak Penghasilan (PPh), memiliki dampak langsung terhadap struktur keuangan perusahaan. Kenaikan beban pajak akan secara otomatis menggerus margin laba bersih, yang pada akhirnya dapat mengurangi modal yang tersedia untuk reinvestasi atau distribusi dividen.
- b. Kepastian Hukum dan Perizinan: Dalam dunia bisnis modern, kepastian hukum merupakan prasyarat mutlak untuk menarik aliran investasi. Implementasi sistem perizinan yang

terintegrasi, seperti *Online Single Submission* (OSS) di Indonesia, bertujuan untuk menyederhanakan birokrasi dan menciptakan transparansi. Kemudahan dalam memperoleh izin usaha ini menjadi indikator penting dalam menilai daya tarik sebuah wilayah bagi investor lokal maupun internasional.

- c. Stabilitas Politik dan Perencanaan Strategis: Stabilitas politik di suatu wilayah berfungsi sebagai fondasi bagi manajemen dalam menyusun perencanaan jangka panjang. Lingkungan politik yang tidak stabil menciptakan risiko tinggi, seperti kemungkinan penyitaan aset secara sepihak atau perubahan aturan operasional secara mendadak yang dapat membatalkan kontrak bisnis yang sudah berjalan.
- d. Regulasi Sektoral dan Operasional: Selain pajak dan izin, kebijakan pemerintah juga sering kali mencakup regulasi spesifik yang memaksa perusahaan mengubah proses produksinya. Sebagai contoh, pengenalan regulasi lingkungan yang baru sering kali menuntut perusahaan untuk melakukan investasi besar pada teknologi rendah emisi dan menerapkan rantai pasok hijau (*green supply chain*) agar tetap dapat beroperasi secara legal.

➤ **Sosial budaya: gaya hidup, tren konsumen**

Faktor sosial budaya mencakup pergeseran nilai, norma, dan psikografi masyarakat. Perubahan gaya hidup, misalnya tren konsumsi ramah lingkungan (*eco-friendly*), menuntut perusahaan untuk mengubah proses manufaktur dan strategi pemasaran mereka. Kegagalan dalam beradaptasi dengan budaya lokal atau tren sosial yang berkembang dapat menyebabkan penolakan produk secara massal (boikot) atau hilangnya relevansi merek di mata konsumen milenial dan Gen-Z.

Lingkungan sosial budaya mencakup pergeseran nilai-nilai dasar, norma sosial, serta psikografi masyarakat yang secara kolektif menentukan cara konsumen berinteraksi dengan sebuah merek. Faktor ini bersifat sangat dinamis dan sering kali menjadi penentu utama apakah sebuah produk akan mendapatkan penerimaan atau

penolakan di pasar tertentu, Berikut adalah dimensi utama dalam perluasan analisis sosial budaya:

- a. Pergeseran Gaya Hidup dan Kesadaran Lingkungan: Munculnya tren konsumsi ramah lingkungan (*eco-friendly*) mengharuskan perusahaan untuk melakukan transformasi pada proses manufaktur dan strategi pemasaran mereka agar lebih berkelanjutan. Perubahan ini bukan sekadar tren sesaat, melainkan pergeseran fundamental dalam cara konsumen menilai nilai sebuah produk.
- b. Risiko Adaptasi Budaya: Perusahaan harus memiliki sensitivitas tinggi terhadap budaya lokal dan tren sosial yang sedang berkembang. Kegagalan dalam beradaptasi dapat memicu reaksi negatif, seperti penolakan produk secara massal atau aksi boikot yang dapat merusak citra perusahaan secara permanen.
- c. Relevansi pada Generasi Milenial dan Gen-Z: Kelompok konsumen milenial dan Gen-Z memiliki kecenderungan untuk memilih merek yang memiliki keselarasan nilai dengan identitas sosial mereka. Jika sebuah merek gagal menjaga relevansi sosialnya, perusahaan berisiko kehilangan pangsa pasar pada segmen demografi yang paling dominan saat ini.

Secara strategis, lingkungan sosial budaya ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengejar profit, tetapi juga membangun hubungan emosional dan nilai yang kuat dengan masyarakat untuk menjamin keunggulan kompetitif jangka panjang.

➤ **Teknologi: otomatisasi, digitalisasi**

Dalam kerangka kerja PESTLE Gambar 2.1, faktor teknologi (Technological) merupakan pendorong disrupsi yang paling cepat mengubah lanskap persaingan bisnis modern. Dimensi ini mencakup infrastruktur digital, perangkat lunak, dan metodologi yang mengubah cara organisasi menciptakan nilai.



Gambar 2. 1 Diagram Analisis PESTLE

Gambar 2.1 memetakan enam faktor eksternal (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum) yang memengaruhi operasional bisnis, di mana faktor Teknologi menjadi motor penggerak inovasi. Dua pilar utama dalam analisis teknologi ini adalah:

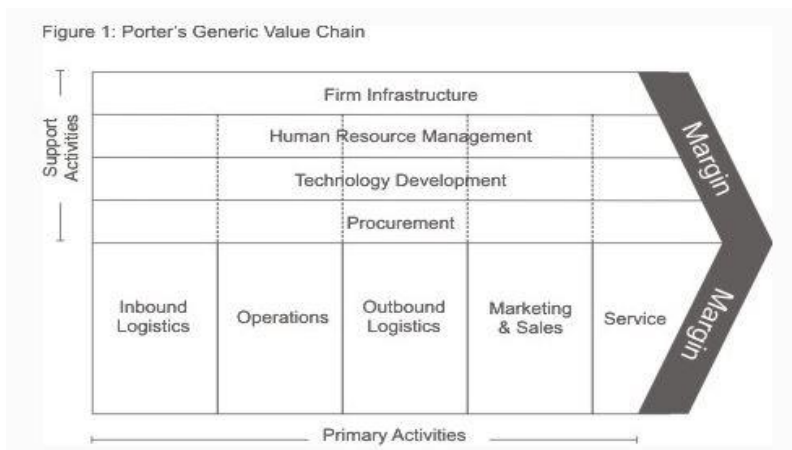
- a. Otomatisasi: Penerapan teknologi robotika atau perangkat lunak untuk melakukan tugas rutin secara mandiri. Hal ini bertujuan meminimalisir *human error*, meningkatkan presisi, dan mengoptimalkan kecepatan operasional. Strategi ini sering kali mengubah struktur biaya perusahaan dari biaya variabel (tenaga kerja) menjadi biaya tetap (investasi teknologi).
- b. Digitalisasi: Proses konversi model bisnis fisik menjadi berbasis digital. Hal ini mencakup penggunaan *e-commerce*, komputasi awan (*cloud computing*), dan integrasi Kecerdasan Buatan (AI) untuk menganalisis perilaku konsumen melalui *Big Data*. Digitalisasi memungkinkan jangkauan pasar global tanpa batasan geografis [5].

➤ Lingkungan Internal

❖ Modal Finansial

Modal finansial merupakan kapasitas pendanaan internal untuk menjalankan operasional dan ekspansi. Analisis difokuskan pada likuiditas, solvabilitas, dan struktur modal yang sehat. Dalam perspektif Rantai Nilai (*Value Chain*), modal finansial merupakan bagian dari infrastruktur perusahaan yang mendukung seluruh aktivitas utama untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Arus kas yang kuat memungkinkan perusahaan melakukan inovasi tanpa bergantung sepenuhnya pada pinjaman eksternal yang berbunga tinggi.

Analisis terhadap modal finansial ini bekerja dalam kerangka Rantai Nilai (*Value Chain*) yang memetakan bagaimana setiap aktivitas internal menciptakan nilai tambah. Secara mendasar, model ini membagi operasional perusahaan menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Modal finansial ditempatkan sebagai bagian dari infrastruktur perusahaan (aktivitas pendukung) yang memberikan fondasi bagi seluruh aktivitas utama mulai dari logistik hingga pemasaran agar dapat berjalan secara efisien. Sinergi yang tercipta antar fungsi internal ini. Seperti terlihat pada Gambar 2.2, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional guna menghasilkan margin keuntungan yang optimal bagi perusahaan.



Gambar 2. 2 Diagram *Value Chain*

Gambar 2.2 menggambarkan bagaimana fungsi internal seperti keuangan, SDM, dan teknologi bekerja sama sebagai aktivitas pendukung untuk meningkatkan efisiensi aktivitas utama dan margin keuntungan.

❖ **Sumber Daya Manusia**

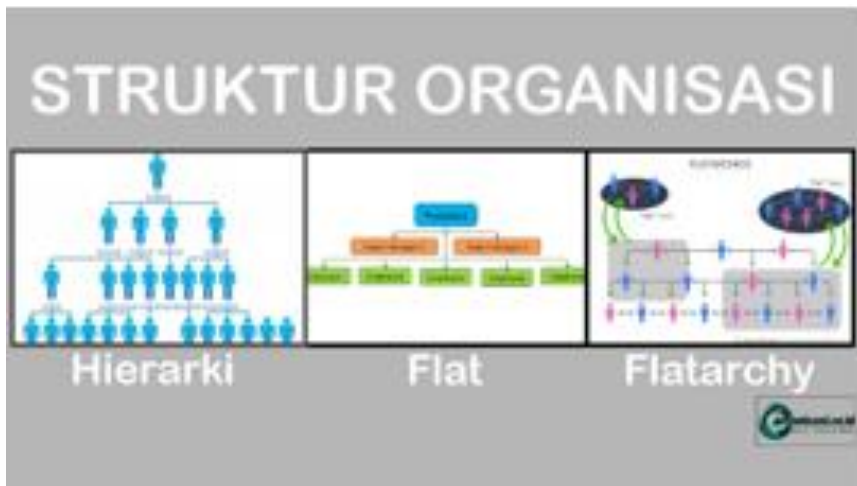
Berdasarkan *Resource-Based View* (RBV), SDM adalah aset yang memberikan keunggulan kompetitif jika memiliki sifat VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*). Kompetensi teknis, kreativitas, dan kepemimpinan karyawan adalah elemen yang paling sulit diduplikasi oleh pesaing. Investasi pada pengembangan talenta bukan lagi sekadar biaya, melainkan pembentukan aset strategis jangka panjang [6].

❖ **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menentukan alur komunikasi dan kecepatan pengambilan keputusan dalam menanggapi sinyal lingkungan. Pilihan model struktur sangat bergantung pada skala bisnis dan budaya kerja yang ingin dibangun.

Model tradisional umumnya mengandalkan rantai komando yang tegas untuk menjaga kontrol, sementara model modern lebih mengutamakan kelincahan dengan memangkas lapisan manajemen guna mempercepat arus informasi. Perbedaan mendasar antara model hierarki yang cenderung birokratis, model *flat* yang mengutamakan kecepatan, hingga model *flatarchy* yang memungkinkan tim-tim kecil bekerja secara otonom dapat dilihat secara jelas pada Gambar 2.3.

Gambar 2.3 menunjukkan perbedaan antara model Hierarki yang memiliki rantai komando tegas namun cenderung birokratis, model *Flat* yang memangkas lapisan manajemen untuk mempercepat komunikasi, dan model *Flatarchy* yang memungkinkan tim-tim kecil bekerja secara mandiri namun tetap terintegrasi dalam struktur besar.



Gambar 2. 3 Perbandingan Struktur Organisasi

❖ **Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dipraktikkan secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi. Secara mendalam, budaya berfungsi sebagai "perekat sosial" (*social glue*) yang menyatukan elemen internal perusahaan dan memberikan identitas unik yang membedakannya dari pesaing. Model Edgar Schein, budaya terdiri dari tiga lapisan: artefak (simbol terlihat), nilai-nilai yang didukung, dan asumsi dasar yang mendasari perilaku sehari-hari [7].

Budaya yang kuat dan berorientasi pada inovasi berperan sebagai akselerator bagi efektivitas struktur organisasi dan produktivitas SDM. Sebaliknya, budaya yang kaku atau resisten terhadap perubahan sering kali menjadi penghalang tak terlihat (*invisible barrier*) yang menghambat transformasi digital dan implementasi strategi baru, meskipun modal finansial yang tersedia sangat mencukupi. Keunggulan kompetitif jangka panjang sering kali berakar pada budaya yang positif, karena elemen ini adalah yang paling sulit ditiru oleh kompetitor [8].

➤ **Analisis SWOT**

Analisis SWOT pada dasarnya bekerja sebagai kerangka kerja evaluatif yang memetakan posisi strategis perusahaan melalui

empat dimensi utama yang saling berkaitan. Model ini membagi atribut organisasi berdasarkan asal-usulnya, yakni faktor internal yang mencakup kekuatan serta kelemahan, dan faktor eksternal yang mencakup peluang serta ancaman.

Tujuan dari pemetaan ini bukan sekadar mengidentifikasi kondisi saat ini, melainkan memastikan bahwa manajemen mampu memahami atribut mana yang bersifat membantu (*helpful*) dan mana yang bersifat menghambat (*harmful*) terhadap pencapaian tujuan organisasi. Jika interaksi antara faktor internal dan eksternal ini dipahami secara mendalam seperti terlihat pada Gambar 2.4, perusahaan akan memiliki landasan yang kuat untuk merumuskan strategi adaptif guna mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.



Gambar 2. 4 Matriks Analisis SWOT

Gambar 2.4 menunjukkan klasifikasi faktor internal (Kekuatan & Kelemahan) dan faktor eksternal (Peluang & Ancaman) untuk membantu pencapaian tujuan organisasi.

❖ **Strength**

Yang pertama dari analisis SWOT tersebut adalah kekuatan atau *strength* . Kekuatan atau *strength* adalah sumber daya atau kapabiliti internal yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat

digunakan sebagai dasar untuk membangun keunggulan kompetitif. Kekuatan mencakup segala aspek positif yang berada di bawah kendali perusahaan, yang memungkinkannya beroperasi lebih efektif dibandingkan para pesaingnya. Contoh poin-poin Kekuatan atau *strength*:

- a. Reputasi Merek yang Kuat: Memiliki loyalitas pelanggan yang tinggi dan citra positif di pasar.
- b. Teknologi Milik Sendiri (Paten): Memiliki hak eksklusif atas inovasi teknologi yang sulit ditiru.
- c. Sumber Daya Manusia Ahli: Tim kerja yang memiliki keterampilan tinggi dan spesialisasi unik.
- d. Jaringan Distribusi Luas: Kemampuan menjangkau konsumen di berbagai wilayah secara efisien.

❖ **Weakness**

Yang Kedua dari analisis SWOT tersebut adalah kelemahan atau *weakness* merujuk pada keterbatasan atau kekurangan internal yang dapat menghambat kinerja perusahaan atau menempatkan perusahaan pada posisi yang kurang menguntungkan. Mengenali kelemahan membantu manajemen untuk melakukan perbaikan internal sebelum titik lemah tersebut dimanfaatkan oleh kompetitor. Contoh poin-poin kelemahan atau *weakness*:

- a. Beban Hutang yang Tinggi: Membatasi fleksibilitas arus kas untuk investasi baru atau riset.
- b. Teknologi Ketinggalan Zaman: Penggunaan sistem lama yang menyebabkan inefisiensi biaya produksi.
- c. Kurangnya Visi Strategis: Tidak memiliki arah yang jelas dalam menghadapi perubahan pasar.
- d. Tingkat Turnover Karyawan Tinggi: Kehilangan bakat penting secara rutin yang mengganggu stabilitas.

❖ **Opportunity**

Yang ketiga dari analisis SWOT tersebut adalah Peluang atau *Opportunity* adalah faktor atau kondisi di lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan, laba, dan posisi pasar. Peluang biasanya muncul dari

perubahan lingkungan makro yang selaras dengan kapasitas perusahaan. Contoh poin-poin Peluang atau *Opportunity*.

- a. Pertumbuhan Pasar Baru: Terbukanya akses ke pasar luar negeri atau segmen pelanggan baru (misal: Gen Z).
- b. Kebijakan Pemerintah: Pemberian subsidi untuk industri ramah lingkungan atau insentif pajak.
- c. Kemajuan Teknologi: Integrasi Kecerdasan Buatan (AI) untuk optimasi layanan pelanggan.
- d. Perubahan Gaya Hidup: Meningkatnya kesadaran kesehatan yang membuka peluang produk organik.

❖ **Threat**

Yang keempat dari analisis SWOT tersebut adalah Ancaman atau *threat* adalah tantangan atau risiko dari lingkungan luar yang berpotensi merugikan kelangsungan bisnis atau menurunkan pangsa pasar. Meskipun ancaman berada di luar kendali perusahaan, strategi mitigasi sangat diperlukan untuk meminimalisir dampaknya. Contoh poin-poin Ancaman atau *threat*:

- a. Masuknya Pesaing Baru: Munculnya *startup* agresif dengan model bisnis yang mendisrupsi.
- b. Ketidakpastian Ekonomi: Terjadinya resesi atau inflasi tinggi yang menurunkan daya beli masyarakat.
- c. Regulasi yang Ketat: Undang-undang baru terkait perlindungan data yang meningkatkan biaya kepatuhan.
- d. Fluktuasi Harga Bahan Baku: Gangguan rantai pasok global yang menyebabkan biaya produksi melonjak.

➤ **Ringkasan**

- a. Definisi & Strategi: Lingkungan bisnis terdiri dari faktor internal dan eksternal yang memengaruhi operasi perusahaan secara menyeluruh. Perusahaan perlu mencapai *strategic fit*, yaitu keselarasan antara kapabilitas internal dengan realitas eksternal untuk menghindari kegagalan strategi.
- b. Analisis Eksternal (PESTLE): Lingkungan eksternal dipetakan melalui enam faktor utama: Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Faktor ekonomi berfokus pada daya beli masyarakat,

- c. Sedangkan faktor teknologi menjadi penggerak inovasi melalui otomatisasi dan digitalisasi.
- d. Analisis Internal: Fokus utama internal mencakup modal finansial sebagai kapasitas pendanaan, sumber daya manusia (SDM) yang harus memiliki keunggulan kompetitif (VRIO), serta struktur organisasi yang menentukan kecepatan pengambilan keputusan. Budaya perusahaan berperan sebagai "perekat sosial" yang menyatukan seluruh elemen internal.
- e. Matriks SWOT: Sebagai alat bantu strategi, faktor internal diklasifikasikan menjadi Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*), sementara faktor eksternal dipetakan menjadi Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*).

➤ Latihan dan Diskusi

Tabel 2. 2 Latihan dan Diskusi

Pertanyaan	Jawaban
Dalam perumusan strategi bisnis, apakah analisis lingkungan internal atau lingkungan eksternal yang sebaiknya diprioritaskan terlebih dahulu? jelaskan alasannya	Analisis lingkungan internal perlu dilakukan terlebih dahulu agar perusahaan mengetahui kemampuan dan keterbatasannya sebelum menilai peluang dari luar. Setelah itu, analisis eksternal dilakukan untuk menyesuaikan peluang dan ancaman dengan kapasitas internal. Dengan kata lain, lingkungan internal menentukan apa yang bisa dilakukan perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal menunjukkan di mana kemampuan tersebut dapat diterapkan.
Dalam kondisi ketidakpastian ekonomi, strategi apa yang dapat diterapkan perusahaan untuk menjaga stabilitas operasional?	Perusahaan dapat melakukan diversifikasi produk, meninjau struktur biaya, memperkuat manajemen risiko, dan meningkatkan efisiensi rantai pasok. Tujuannya adalah menjaga likuiditas, mempertahankan daya saing harga, dan memastikan keberlanjutan bisnis

	meskipun terjadi penurunan daya beli atau fluktuasi biaya produksi.
Jika faktor eksternal berubah lebih cepat daripada kemampuan internal beradaptasi, apakah perusahaan sebaiknya memodifikasi strateginya atau terlebih dahulu memperkuat kapasitas internalnya? Jelaskan pertimbangan strategisnya.	Perusahaan perlu menyeimbangkan keduanya, namun prioritas ditentukan oleh tingkat urgensi perubahan eksternal. Jika perubahan pasar mengancam keberlangsungan bisnis dalam jangka pendek, penyesuaian strategi diperlukan segera agar perusahaan tetap relevan. Namun, agar strategi adaptif tersebut efektif, penguatan kapasitas internal tetap harus dilakukan secara paralel. Dengan demikian, modifikasi strategi memberi respons cepat terhadap tekanan eksternal, sementara peningkatan internal memastikan keberlanjutan adaptasi jangka panjang.

➤ Daftar Pustaka

- [1] F. R. David and F. R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th ed. Pearson, 2017.
- [2] J. Pfeffer and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, 2003.
- [3] N. G. Mankiw, *Principles of Macroeconomics*, 9th ed. Cengage Learning, 2020.
- [4] J. D. Daniels, L. H. Radebaugh, and D. P. Sullivan, *International Business: Environments and Operations*, 16th ed. Pearson, 2018.
- [5] K. C. Laudon and J. P. Laudon, *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 16th ed. Pearson, 2020.
- [6] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.

- [7] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. Wiley, 2017
- [8] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

BAB III

FUNGSI PRODUKSI DAN OPERASI

➤ **Pendahuluan**

Manajemen operasi dan produksi merupakan fondasi utama bagi organisasi dalam menciptakan nilai tambah melalui transformasi input menjadi output, baik berupa barang maupun jasa. Secara mendasar, manajemen operasi didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output [1]. Dalam lingkungan industri modern yang kompetitif, fungsi produksi tidak hanya sekadar membuat produk, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya yang efisien dan berkelanjutan guna memenuhi permintaan pasar yang dinamis [2]. Penerapan fungsi operasi yang efektif menjadi krusial untuk mencapai keunggulan kompetitif. Organisasi saat ini dituntut untuk mengadopsi berbagai metodologi guna meminimalkan pemborosan dan meningkatkan efisiensi proses. Salah satu pendekatan yang dominan adalah konsep *Lean Thinking*, yang berfokus pada penghapusan pemborosan (*waste*) dan penciptaan nilai di seluruh korporasi [3].

Selain itu, aspek pemeliharaan aset produksi juga menjadi kunci melalui implementasi *Total Productive Maintenance* (TPM), yang bertujuan mengoptimalkan efektivitas peralatan secara menyeluruh [4]. Selain efisiensi internal, pemenuhan standar kualitas internasional seperti ISO 9001 dan standar manajemen lingkungan ISO 14001 telah menjadi tolok ukur global dalam operasional perusahaan. Implementasi standar-standar ini memberikan berbagai manfaat signifikan, mulai dari perbaikan operasional hingga peningkatan kepuasan pelanggan [5]. Meskipun demikian, dampak sertifikasi tersebut terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan sangat bergantung pada motivasi internal perusahaan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar

pemenuhan formalitas administratif [6]. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang dirancang dengan baik untuk memastikan bahwa seluruh fungsi operasi berjalan sesuai dengan agenda riset dan tujuan strategis perusahaan [7]. Laporan ini bertujuan untuk mengeksplorasi fungsi produksi dan operasi melalui integrasi berbagai konsep manajemen modern, termasuk strategi operasional, metodologi perbaikan proses, dan standar kualitas internasional guna mencapai performa bisnis yang optimal.

➤ **Konsep Dasar Fungsi Produksi dan Operasi**

- a. Manajemen Produksi dan Operasi Manajemen operasi merupakan serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui proses transformasi input menjadi output [1]. Dalam perspektif modern, fungsi ini tidak hanya berfokus pada teknis produksi, tetapi juga mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan manajemen rantai pasok untuk memastikan efisiensi jangka panjang [1]. Stevenson, manajemen operasi melibatkan desain, operasi, dan perbaikan sistem yang menciptakan dan menyampaikan produk utama perusahaan [2]. Fokus utamanya adalah pengelolaan proses bisnis guna menghasilkan produktivitas yang setinggi mungkin dalam organisasi.
- b. Konsep Lean Thinking Untuk mencapai efisiensi maksimal dalam fungsi produksi, organisasi sering menerapkan pendekatan *Lean Thinking*. Konsep ini berfokus pada identifikasi dan eliminasi berbagai bentuk pemborosan (*waste*) yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan [3]. Dengan menerapkan prinsip *Lean*, perusahaan berusaha menciptakan aliran nilai yang lancar dan sistem tarik (*pull system*) guna meningkatkan kekayaan korporasi melalui efektivitas sumber daya [3].
- c. Total Productive Maintenance (TPM) Keandalan fasilitas produksi merupakan prasyarat utama dalam fungsi operasi yang optimal. *Total Productive Maintenance* (TPM) diperkenalkan sebagai sistem pemeliharaan peralatan yang melibatkan seluruh elemen organisasi, mulai dari operator

hingga manajemen puncak [4]. Tujuan utama dari TPM adalah mencapai efektivitas peralatan secara keseluruhan (*Overall Equipment Effectiveness*) dengan target nol kerusakan (*zero breakdowns*) dan nol kecacatan (*zero defects*) dalam proses produksi [4].

- d. Standar Kualitas dan Lingkungan (ISO 9001 dan ISO 14001) Integrasi standar internasional menjadi komponen penting dalam manajemen operasi kontemporer. ISO 9001 berfokus pada sistem manajemen kualitas untuk menjamin konsistensi produk, sementara ISO 14001 berfokus pada pengelolaan dampak lingkungan dari aktivitas operasional [5]. Penelitian menunjukkan bahwa implementasi kedua standar ini memberikan manfaat internal berupa perbaikan proses dan manfaat eksternal berupa peningkatan citra perusahaan [5]. Namun, efektivitas standar ISO terhadap kinerja keuangan sangat bergantung pada motivasi internal perusahaan dalam menjalankan perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar untuk memperoleh sertifikasi formal [6].
- e. Sistem Pengukuran Kinerja Untuk memastikan fungsi produksi berjalan sesuai tujuan strategis, diperlukan desain sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Sistem ini berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan [7]. Pengukuran kinerja yang tepat memungkinkan pihak manajemen untuk melakukan pengambilan keputusan berbasis data dan menyusun agenda riset serta pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pasar [7].

Gambar 3.1. Menunjukkan alur Konsep Dasar Fungsi Produksi dan Operasi, yang menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan bekerja dari tahap perencanaan dasar hingga evaluasi akhir. Perbedaan utama dengan gambar sebelumnya adalah adanya elemen nomor 1 yang menjadi "payung" atau titik awal dari seluruh aktivitas operasional.

Di Gambar 3.1 ini berikut ini, merupakan contoh-contoh dari konsep dasar Fungsi Produksi dan Operasi:



Gambar 3. 1 Contoh konsep dasar Fungsi Produksi dan Operasi

Berikut adalah penjelasan mengenai keterkaitan atau hubungan antar elemen tersebut:

a. **Manajemen Produksi dan Operasi (Sistem Utama)**

Ini adalah tahap *input* dan *output*. Hubungannya dengan elemen lain adalah sebagai wadah besar. Di sini, perusahaan menentukan apa yang mau dibuat (*output*) dan apa saja modalnya (bahan baku, tenaga kerja, energi). Tanpa manajemen ini, elemen-elemen berikutnya tidak memiliki arah karena tidak ada target produk atau jasa yang jelas.

b. ***Lean Thinking* (Strategi Efisiensi)**

Setelah sistem produksi ditentukan di poin 1, maka diterapkanlah *Lean Thinking* untuk membersihkan hambatan. Hubungannya dengan poin 1 adalah memastikan bahwa transformasi input menjadi output dilakukan tanpa ada pemborosan (*waste*). *Lean* menciptakan aliran proses yang lancar agar modal yang sudah disiapkan di tahap awal tidak terbuang percuma.

- c. Total *Productive Maintenance* / TPM (Kesiapan Alat)
Agar aliran proses yang sudah dibuat "langsing" dan lancar di tahap 2 tidak terhenti, maka dibutuhkan TPM. Hubungannya adalah sebagai penjaga kelancaran. Jika *Lean* mengatur alur kerja manusianya, TPM memastikan mesin-mesin yang digunakan tidak rusak mendadak (*zero breakdown*). Tanpa TPM, sistem *Lean* (tahap 2) akan gagal karena produksi terhenti akibat kendala teknis.
- d. Standar ISO 9001 & 14001 (Penjaga Kualitas dan Etika)
Setelah proses (tahap 2) dan alat (tahap 3) berjalan sinkron, perusahaan membutuhkan kontrol kualitas dan tanggung jawab lingkungan. Hubungannya adalah sebagai sertifikasi kepercayaan. ISO 9001 memastikan produk yang dihasilkan konsisten mutunya, sementara ISO 14001 memastikan operasional tersebut tidak merusak alam. Ini mengunci keberhasilan teknis di tahap sebelumnya ke dalam sistem manajemen formal.
- e. Sistem Pengukuran Kinerja (Navigasi Perbaikan)
Ini adalah tahap akhir yang berfungsi sebagai alat evaluasi. Hubungannya adalah memantau seluruh proses dari tahap 1 sampai 4 untuk melihat apakah sudah efisien dan efektif. Hasil dari pengukuran ini menjadi dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan dan melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Secara sederhana, keterkaitan antar unsur tersebut dapat dipahami sebagai sebuah alur kerja yang saling mendukung.

- a. Poin pertama berkaitan dengan penetapan tujuan yang ingin dicapai serta penentuan bahan atau sumber daya yang akan digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan kegiatan.
- b. Poin kedua menekankan pada perancangan cara kerja yang paling efisien dan hemat, sehingga proses dapat berjalan optimal tanpa pemborosan waktu, biaya, maupun tenaga.

- c. Poin ketiga berfokus pada upaya memastikan seluruh alat dan fasilitas pendukung selalu dalam kondisi siap pakai agar tidak mengganggu kelancaran proses kerja.
- d. Poin keempat bertujuan untuk menjamin bahwa hasil pekerjaan yang dihasilkan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan serta tetap memperhatikan aspek keberlanjutan dan dampak terhadap lingkungan.
- e. Poin kelima menitikberatkan pada proses penilaian dan evaluasi terhadap seluruh hasil kerja sebagai bahan perbaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang.

➤ **Sistem Produksi dan Operasi**

❖ **Produksi Massal**

Produksi massal merupakan sistem produksi yang menghasilkan barang dalam jumlah besar dengan spesifikasi produk yang seragam. Sistem ini biasanya diterapkan ketika permintaan pasar relatif tinggi dan stabil, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan skala ekonomi untuk menekan biaya produksi per unit. Ciri utama produksi massal antara lain:

- a. **Volume Produksi Tinggi**
Produksi massal dirancang untuk menghasilkan barang dalam jumlah besar agar mampu memenuhi permintaan pasar yang luas sekaligus memanfaatkan keuntungan skala ekonomi.
- b. **Produk Bersifat Standar**
Dalam sistem produksi massal, variasi produk dibuat seminimal mungkin. Setiap unit diproduksi dengan spesifikasi yang sama untuk menjaga konsistensi kualitas dan mempermudah proses produksi.
- c. **Proses Produksi Berulang**
Kegiatan produksi dilakukan melalui alur kerja yang terstruktur dan berulang, seperti penggunaan jalur perakitan, di mana setiap tahapan pekerjaan telah distandarkan guna meningkatkan kecepatan dan produktivitas.
- d. **Biaya per Unit Relatif Rendah**
Dengan volume produksi yang besar dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien, biaya produksi dapat ditekan dan

dibagi ke banyak unit, sehingga biaya per unit menjadi lebih rendah dibandingkan dengan sistem produksi kustom.

Contoh penerapan produksi massal dapat ditemukan pada industri makanan kemasan, minuman, dan barang konsumsi sehari-hari.

❖ **Produksi Pesanan / Kustom**

Produksi pesanan atau kustom merupakan sistem produksi yang dilakukan berdasarkan permintaan dan spesifikasi pelanggan. Produk yang dihasilkan tidak bersifat standar, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan konsumen tertentu. Karakteristik produksi kustom meliputi:

- a. **Produksi Berdasarkan Pesanan Pelanggan:** Sistem ini menggunakan pendekatan *make-to-order*, di mana aktivitas transformasi operasi dimulai hanya setelah adanya pesanan atau spesifikasi khusus dari pelanggan.
- b. **Tingkat Fleksibilitas Tinggi:** Produksi kustom memiliki kemampuan untuk menyesuaikan alur kerja, peralatan, dan tenaga kerja guna memenuhi kebutuhan desain yang unik, sebagaimana ditunjukkan pada kolom fleksibilitas dalam tabel.
- c. **Variasi Produk Beragam:** Berbeda dengan produk standar, sistem ini menghasilkan output dengan variasi yang sangat luas karena setiap produk disesuaikan dengan preferensi individu konsumen.
- d. **Biaya Per Unit Relatif Lebih Tinggi:** Karena volume produksinya berada pada tingkat rendah hingga sedang dan memerlukan penyesuaian intensif pada setiap unitnya, biaya operasional per unit menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan sistem produksi yang terstandarisasi.

Sistem produksi ini banyak diterapkan pada industri furnitur, jasa konstruksi, dan produk kreatif.

❖ **Produksi Kontinu**

Produksi kontinu merupakan sistem produksi yang dijalankan secara terus-menerus dengan gangguan yang sangat minimal. Prosesnya

bersifat stabil dan sangat terstandarisasi, sehingga membutuhkan perencanaan yang matang serta tingkat keandalan mesin yang tinggi agar operasional dapat berjalan lancar. Ciri-ciri utama produksi kontinu antara lain:

- a. Proses produksi berlangsung berkelanjutan
Sistem produksi dijalankan dalam aliran kerja yang tidak terputus untuk menjaga konsistensi hasil produksi, seperti yang umum diterapkan pada industri kimia.
- b. Volume produksi sangat besar
Produksi kontinu menghasilkan output dalam jumlah yang sangat tinggi dengan tujuan memaksimalkan pemanfaatan fasilitas dan kapasitas produksi yang tersedia.
- c. Sulit dihentikan dalam waktu singkat
Sistem ini memiliki tingkat fleksibilitas yang sangat rendah karena tidak dirancang untuk sering menghentikan proses atau mengganti jenis produk tanpa melalui prosedur teknis yang kompleks.
- d. Bergantung pada stabilitas proses dan peralatan
Kelancaran kegiatan produksi sangat bergantung pada kinerja mesin dan peralatan yang stabil, sehingga biaya produksi per unit dapat tetap dijaga pada tingkat yang rendah.

Produksi kontinu umumnya diterapkan pada industri kimia, energi, minyak dan gas, serta industri semen.

❖ **Perbandingan Jenis Sistem Produksi**

Untuk memperjelas perbedaan antar sistem produksi, berikut disajikan tabel perbandingan berdasarkan karakteristik utama operasional.

Tabel 3. 1 Hasil Perbandingan Karakteristik Utama Operasional

Jenis Produksi	Volume Produksi	Fleksibilitas	Biaya Per Unit	Contoh Industri
Produksi Massal	Tinggi	Rendah	Rendah	Makanan Kemasan

Produksi Kustom	Rendah - Sedang	Tinggi	Tinggi	Furnitur
Produksi Kontinu	Sangat Tinggi	Sangat Rendah	Rendah	Industri Kimia

Tabel 3.1 merupakan hasil perbandingan karakteristik utama operasional yang merangkum perbedaan antara tiga sistem produksi utama: produksi massal, produksi kustom, dan produksi kontinu. Perbandingan ini memberikan gambaran mengenai *trade-off* antara volume produksi dan fleksibilitas dalam manajemen operasi.

Berdasarkan data pada tabel tersebut, berikut adalah penjelasan detailnya:

- a. **Produksi Massal:** Sistem ini dirancang untuk menghasilkan output dalam volume tinggi dengan fleksibilitas rendah karena standarisasi produk. Hal ini memungkinkan perusahaan mencapai biaya per unit yang rendah, seperti yang terlihat pada industri makanan kemasan.
- b. **Produksi Kustom:** Berfokus pada pemenuhan kebutuhan spesifik pelanggan, sehingga memiliki fleksibilitas tinggi namun dengan volume produksi rendah hingga sedang. Karena memerlukan penyesuaian khusus, biaya per unit menjadi tinggi, contohnya pada industri furnitur.
- c. **Produksi Kontinu:** Sistem ini memiliki tingkat otomatisasi yang sangat tinggi untuk volume sangat tinggi dengan fleksibilitas sangat rendah. Fokus utamanya adalah menjaga aliran proses tanpa henti guna menjaga efisiensi dan biaya rendah, seperti yang diterapkan dalam industri kimia.

➤ **Kinerja dan Efisiensi Operasi**

❖ **Indikator Kinerja Operasi**

Dalam kegiatan bisnis, fungsi produksi dan operasi berperan sebagai sistem transformasi yang mengubah berbagai input menjadi output yang memiliki nilai tambah [1]. Input yang meliputi tenaga kerja, bahan baku, modal, energi, dan informasi diproses melalui sistem produksi yang dirancang secara sistematis untuk menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan

konsumen. Oleh karena itu, keberhasilan fungsi produksi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengelola proses transformasi secara efisien dan efektif.

Pemilihan sistem produksi yang tepat juga memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menyeimbangkan efisiensi biaya dan fleksibilitas operasional. Produksi massal memungkinkan perusahaan menekan biaya per unit melalui skala ekonomi, sedangkan produksi kustom memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi untuk memenuhi permintaan spesifik pelanggan. Dengan demikian, sistem produksi menjadi elemen strategis yang mendukung pencapaian tujuan bisnis.

❖ **Strategi Peningkatan Kinerja Operasional**

Peningkatan performa operasional dicapai melalui integrasi beberapa metodologi utama:

- A. *Lean Thinking*: berfokus pada eliminasi pemborosan di seluruh proses produksi guna menciptakan aliran kerja yang lebih efisien dan bernilai tambah bagi pelanggan. Menghilangkan pemborosan di setiap tahapan transformasi untuk memastikan arus produksi yang lancar [3]. Pendekatan ini membantu perusahaan mengurangi biaya operasional sekaligus meningkatkan kecepatan dan kualitas proses.
- B. *Total Productive Maintenance (TPM)*: *Total Productive Maintenance* (TPM) diterapkan untuk memastikan keandalan mesin dan peralatan produksi. Dengan melibatkan seluruh elemen organisasi. Menjamin kesiapan mesin dan peralatan guna mendukung kelancaran aliran produksi tersebut [4]. TPM bertujuan meminimalkan kerusakan dan gangguan operasional sehingga proses produksi dapat berjalan secara konsisten. Keandalan aset produksi menjadi faktor penting dalam menjaga kelancaran aliran produksi dan pencapaian target kinerja.
- C. *Standarisasi ISO*: Memberikan kerangka kerja untuk manajemen kualitas (ISO 9001) dan lingkungan (ISO 14001), yang berfungsi sebagai penjamin mutu bagi output yang dihasilkan [5]. Penerapan standar internasional seperti ISO 9001 dan ISO 14001 juga berperan dalam mendukung

peningkatan kinerja operasional. ISO 9001 membantu perusahaan menjaga konsistensi kualitas produk, sementara ISO 14001 mendorong pengelolaan dampak lingkungan secara bertanggung jawab. Standar-standar ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang mendukung perbaikan berkelanjutan dalam fungsi produksi dan operasi.

Meskipun sertifikasi ISO memberikan pengakuan eksternal, pembahasan dalam laporan ini menekankan bahwa manfaat finansial yang nyata hanya akan tercapai jika perusahaan menjadikan standar tersebut sebagai budaya perbaikan internal, bukan sekadar simbol kepatuhan [6].

Untuk lebih jelasnya pada Gambar 3.2 adalah Model Integrasi Strategi Peningkatan Operasi Berkelanjutan yang memberikan contoh sederhana bagaimana strategi itu berjalan:



Gambar 3. 2 Strategi Peningkatan Operasi Berkelanjutan

Secara sederhana, gambar 3.2. menjelaskan "resep" atau langkah-langkah yang digunakan sebuah perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi dengan cara yang paling efisien, ramah lingkungan, dan berkualitas tinggi.

Proses ini dibagi menjadi empat pilar utama yang saling berkaitan:

- a. *Lean Thinking* sebagai Fondasi Awal Segala sesuatunya dimulai dengan *Lean Thinking*. Hubungannya dengan tahap berikutnya adalah sebagai pembersihan jalur. Sebelum menerapkan sistem lain, perusahaan harus memastikan tidak ada pemborosan (*waste*) dalam sistemnya. Jika prosesnya belum efisien (masih banyak sisa bahan atau waktu terbuang), maka teknologi atau perawatan secanggih apa pun tidak akan memberikan hasil maksimal.
- b. TPM sebagai Pendukung Kelancaran Proses (Enabler) Setelah proses kerja dirancang secara efisien melalui *Lean*, maka diperlukan keandalan fasilitas melalui *Total Productive Maintenance* (TPM). Hubungan antara *Lean* dan TPM adalah: *Lean* mengatur "cara kerja manusia dan aliran material", sedangkan TPM memastikan "mesin dan alat" selalu siap mendukung cara kerja tersebut tanpa kerusakan mendadak yang bisa merusak efisiensi yang sudah dibangun.
- c. Standarisasi ISO sebagai Penjaga Konsistensi Ketika efisiensi (*Lean*) dan keandalan alat (TPM) sudah berjalan, perusahaan memerlukan "pagar" atau standarisasi agar kualitas tersebut tidak menurun dan tetap ramah lingkungan. Di sinilah peran ISO 9001 & 14001. Hubungannya adalah ISO bertindak sebagai formalitas hukum dan prosedur yang mengunci keberhasilan dari *Lean* dan TPM tadi, sehingga operasional tetap stabil dan memenuhi ekspektasi pasar secara terus-menerus.
- d. Sistem Pengukuran Kinerja sebagai Kompas Evaluasi Tahap terakhir ini berfungsi sebagai umpan balik (feedback loop). Hubungannya dengan ketiga elemen sebelumnya adalah untuk melihat apakah *Lean*, TPM, dan ISO yang dijalankan sudah benar-benar efektif. Data dari pengukuran ini akan dikembalikan lagi ke tahap awal untuk melakukan perbaikan lebih lanjut. Tanpa pengukuran, perusahaan tidak akan tahu di titik mana strategi mereka gagal atau berhasil.

Gambaran Keterkaitan Antar Konsep dalam Fungsi Produksi dan Operasi

- a. *Lean Thinking* berfungsi sebagai panduan dalam menentukan aktivitas mana yang perlu dilakukan dan bagaimana pekerjaan dapat dijalankan secara efisien tanpa pemborosan.
- b. *Total Productive Maintenance* (TPM) mendukung pelaksanaan aktivitas tersebut dengan memastikan mesin dan peralatan selalu berada dalam kondisi siap pakai.
- c. Standarisasi ISO berperan dalam menjaga konsistensi kualitas hasil kerja serta memastikan proses operasional tetap memperhatikan aspek lingkungan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d. Sistem Pengukuran Kinerja menyediakan data dan evaluasi yang menjadi dasar untuk melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap penerapan *Lean Thinking*, TPM, dan standar ISO.

➤ **Manajemen Kualitas Dalam Operasi**

Manajemen kualitas merupakan dimensi krusial dalam fungsi operasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap output yang dihasilkan memenuhi standar yang diharapkan oleh pasar. Dalam perspektif manajemen operasi modern, kualitas dipandang sebagai hasil dari integrasi yang harmonis antara prinsip keberlanjutan dan manajemen rantai pasok yang efisien guna menjamin nilai jangka panjang bagi organisasi [1]. Kualitas tidak lagi dipandang sebagai aktivitas pemeriksaan terpisah di akhir jalur produksi, melainkan bagian integral dari desain, operasi, dan perbaikan sistem yang menciptakan serta menyampaikan produk utama perusahaan kepada konsumen [2].

Dalam upaya mencapai standar kualitas tersebut, organisasi sering kali mengadopsi prinsip *Lean Thinking* untuk mengeliminasi segala bentuk pemborosan, termasuk pemborosan akibat produk cacat atau pengerjaan ulang (*rework*). Dengan meminimalkan variasi dan aktivitas non-nilai tambah, perusahaan dapat menciptakan aliran nilai yang lebih berkualitas dan efisien [3]. Hal ini didukung secara teknis oleh sistem *Total Productive Maintenance* (TPM), di mana keandalan fasilitas produksi dijaga secara proaktif untuk

mencapai target nol kecacatan (*zero defects*) dan memastikan proses transformasi berjalan tanpa kendala teknis yang dapat merusak kualitas produk [4].

Implementasi standar internasional seperti ISO 9001 untuk manajemen kualitas dan ISO 14001 untuk manajemen lingkungan memberikan kerangka kerja yang sistematis bagi organisasi. Standar-standar ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional secara konsisten sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses yang terukur [5]. Namun, efektivitas dari sistem manajemen kualitas ini sangat bergantung pada cara organisasi memandangnya. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi standar kualitas hanya demi mendapatkan sertifikasi eksternal (formalitas) cenderung tidak mendapatkan manfaat finansial yang signifikan dalam hal profitabilitas atau peningkatan penjualan [6].

Sebaliknya, manajemen kualitas harus diinternalisasi sebagai budaya organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sebagai penutup, seluruh praktik manajemen kualitas ini harus dimonitor melalui sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Sistem ini berfungsi sebagai alat evaluasi untuk memastikan bahwa efektivitas operasional tetap terjaga dan memberikan data yang akurat bagi manajemen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan serta menyusun agenda riset yang relevan dengan kebutuhan pasar [7].

Berikut adalah Gambar 3.3 yang menunjukkan model sistem manajemen mutu ISO 9001 yang berfokus pada pendekatan proses, kepuasan pelanggan, serta siklus perbaikan berkelanjutan. Gambar 3.3. tersebut merupakan representasi visual dari bagaimana sebuah organisasi bekerja secara sistematis untuk menjaga kualitas. Jika kita perhatikan, terdapat dua bagian utama: sebuah lingkaran besar yang melambangkan perputaran proses tanpa henti, dan lima pilar utama di sisi kanan yang menjadi bahan bakar agar lingkaran tersebut tetap berputar dengan benar. Secara keseluruhan, gambar ini ingin menyampaikan bahwa kualitas sebuah produk atau layanan

tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan hasil dari kerja sama antar bagian yang terukur dan selalu dievaluasi.



Gambar 3. 3 Proses ISO 9001 yang Berfokus pada Kepuasan Pelanggan dan Peningkatan Terus-Menerus

Secara sederhana, ISO 9001 adalah "resep" standar internasional agar sebuah organisasi (perusahaan, sekolah, atau instansi) bisa menghasilkan produk atau layanan yang kualitasnya selalu bagus dan bikin pelanggan puas.

Berikut adalah penjelasan rinci yang dipecah agar mudah dipahami:

❖ **Lingkaran Utama: Siklus PDCA**

Lingkaran besar di sebelah kiri menggambarkan proses yang tidak pernah berhenti. Dalam dunia manajemen, ini disebut Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Tujuannya adalah agar organisasi tidak jalan di tempat, tapi selalu melakukan perbaikan terus-menerus (*Continuous Improvement*).

- Plan (Rencana): Menentukan target dan cara mencapainya.
- Do (Kerjakan): Melaksanakan apa yang sudah direncanakan.
- Check (Periksa): Memantau hasilnya, apakah sudah sesuai target atau ada masalah.

- d. Act (Tindak Lanjut): Memperbaiki kesalahan dan mencari cara agar ke depannya lebih baik lagi.

❖ Lima Komponen Utama (Angka 01-05)

Di sebelah kanan, ada 5 kotak yang menjelaskan "mesin" penggerak dalam sistem ISO 9001 ini:

- a. *Leadership* (Kepemimpinan): Ibarat nakhoda kapal. Pemimpin di sini bertugas memberikan visi, kebijakan, dan semangat. Tanpa dukungan atasan, sistem kualitas tidak akan jalan.
- b. *Planning* (Perencanaan): Ini adalah tahap memetakan risiko. Organisasi harus berpikir hambatan apa yang mungkin muncul dan peluang apa yang bisa diambil agar tujuan kualitas tercapai.
- c. *Support Processes* (Proses Pendukung): Agar pekerjaan utama lancar, butuh bantuan SDM yang kompeten, infrastruktur (alat/teknologi) yang layak, serta lingkungan kerja yang mendukung.
- d. *Operations* (Operasional): Inilah "dapur" utamanya. Proses di mana produk dibuat atau jasa diberikan. Di tahap ini, standar operasional (SOP) harus dijalankan ketat agar kualitas tetap konsisten.
- e. *Performance Evaluation* (Evaluasi Kinerja): Saatnya bercermin melihat data kepuasan pelanggan dan efektivitas sistem. Hasil evaluasi ini akan diputar kembali ke tahap perencanaan untuk perbaikan

➤ Strategi Peningkatan Operasi

Peningkatan operasi yang berkelanjutan (*continuous improvement*) bukan sekadar tuntutan teknis, melainkan strategi fundamental bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global yang dinamis. Berdasarkan perspektif manajemen operasi modern, strategi peningkatan ini merupakan kerangka kerja terintegrasi yang menyatukan aspek keberlanjutan dan efisiensi rantai pasok guna menjamin keberhasilan jangka panjang perusahaan [1]. Fokus utama dari strategi ini terletak pada desain sistem yang adaptif dan perbaikan metode operasional secara konsisten untuk menyampaikan produk utama dengan standar tertinggi [2].

- a. Implementasi Lean Thinking Untuk mencapai efisiensi maksimal, organisasi menerapkan pendekatan *Lean Thinking* yang berfokus pada identifikasi serta eliminasi segala bentuk pemborosan (*waste*) yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan [3]. Womack menekankan bahwa perusahaan harus mampu membedakan dengan tajam antara aktivitas bernilai tambah dan aktivitas yang hanya membebani biaya. Dengan menciptakan aliran nilai (*value stream*) yang lancar dan mengadopsi sistem tarik (*pull system*), organisasi dapat merespons permintaan pelanggan dengan lebih lincah sekaligus meningkatkan kekayaan korporasi melalui efektivitas penggunaan sumber daya yang ada [3].
- b. Optimalisasi melalui Total Productive Maintenance (TPM) Keandalan fasilitas produksi merupakan prasyarat mutlak bagi kelancaran fungsi operasi. *Total Productive Maintenance* (TPM) hadir sebagai sistem pemeliharaan proaktif yang melibatkan seluruh elemen organisasi, mulai dari operator di lantai produksi hingga jajaran manajemen puncak [4]. Nakajima menyatakan bahwa tujuan akhir dari TPM adalah mencapai efektivitas peralatan secara menyeluruh (*Overall Equipment Effectiveness*) dengan target ambisius berupa nol kerusakan (*zero breakdowns*) dan nol kecacatan (*zero defects*) [4]. Stabilitas yang diciptakan oleh TPM menjadi fondasi krusial agar sistem *Lean* dapat beroperasi tanpa gangguan teknis yang tidak terduga.
- c. Integrasi Standar Internasional dan Kinerja Bisnis Strategi peningkatan ini semakin diperkuat dengan integrasi standar internasional seperti ISO 9001 untuk kualitas dan ISO 14001 untuk manajemen lingkungan. Implementasi standar ini memberikan manfaat internal berupa perbaikan proses yang sistematis serta manfaat eksternal berupa penguatan citra perusahaan di pasar global [5]. Namun, penelitian menegaskan bahwa dampak positif standar ISO terhadap efisiensi dan profitabilitas sangat bergantung pada motivasi internal perusahaan [6]. Perusahaan yang menjalankan standarisasi ini sebagai budaya perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar untuk

formalitas sertifikasi, cenderung memiliki performa penjualan dan kinerja bisnis yang jauh lebih unggul [6].

- d. Penguatan melalui Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai tahap akhir dalam strategi peningkatan, organisasi wajib memiliki desain sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Sistem ini berfungsi sebagai navigasi strategis untuk mengevaluasi apakah efisiensi dan efektivitas operasional telah sesuai dengan tujuan organisasi [7]. Pengukuran yang tepat memungkinkan manajemen melakukan pengambilan keputusan berbasis data dan menyusun agenda riset serta pengembangan yang relevan dengan kebutuhan pasar masa depan [7].

➤ **Ilustrasi / Studi Kasus Singkat**

Untuk memberikan pemahaman praktis yang lebih komprehensif mengenai integrasi berbagai fungsi operasional, berikut adalah ilustrasi mendalam mengenai transformasi sebuah perusahaan manufaktur yang mengadopsi strategi operasi modern:

- a. Implementasi Strategi Operasi Terintegrasi: Perusahaan memulai transformasi dengan mendefinisikan ulang sistem produksinya sebagai sistem transformasi nilai yang mengubah input (material, tenaga kerja, dan modal) menjadi output berkualitas tinggi. Dalam lini produksinya, perusahaan menerapkan prinsip *Lean Thinking* berdasarkan konsep Womack dan Jones untuk secara agresif mengeliminasi delapan jenis pemborosan (*waste*), seperti *overproduction* dan *waiting time*, guna menciptakan alur kerja yang lebih "ramping" dan efisien.
- b. Sinergi antara Manusia dan Mesin (TPM): Berbarengan dengan penerapan *Lean*, perusahaan mengimplementasikan *Total Productive Maintenance* (TPM) untuk menjamin keandalan aset fisik mereka. [cite_start]Dengan melibatkan operator dalam pemeliharaan rutin, perusahaan bertujuan mencapai *Overall Equipment Effectiveness* (OEE) yang maksimal dengan target *zero breakdowns*. Stabilitas mesin yang dihasilkan oleh TPM menjadi pendukung utama bagi kelancaran sistem *Lean*, karena

tanpa mesin yang andal, aliran produksi akan sering terhenti dan menciptakan pemborosan baru.

- c. Standardisasi Global dan Kinerja Bisnis: Untuk mengunci keberhasilan perbaikan internal tersebut, perusahaan mengadopsi standar ISO 9001 untuk manajemen kualitas dan ISO 14001 untuk tanggung jawab lingkungan. Meskipun sertifikasi ini memberikan pengakuan eksternal, manajemen menyadari sesuai dengan temuan Terziovski et al. bahwa manfaat finansial dan profitabilitas yang nyata hanya dapat dicapai jika standar ini dijadikan budaya perbaikan internal yang berkelanjutan (*continuous improvement*), bukan sekadar pemenuhan formalitas administratif.
- d. Hasil dan Pengukuran: Melalui penerapan sistem pengukuran kinerja yang dirancang secara sistematis, perusahaan mampu memantau efektivitas strategi ini secara *real-time*. Hasilnya, perusahaan berhasil menekan angka produk cacat hingga di bawah 1%, meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dan secara signifikan memperkuat posisi kompetitifnya di pasar global.

➤ Ringkasan

Fungsi produksi dan operasi merupakan pilar strategis yang bertindak sebagai jantung dari proses penciptaan nilai di dalam organisasi. Bab ini telah menguraikan bagaimana manajemen operasi bertransformasi dari sekadar aktivitas teknis menjadi strategi manajemen yang komprehensif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Poin-poin esensial yang dapat dirangkum dari pembahasan ini meliputi:

- a. Esensi Sistem Transformasi: Manajemen operasi bertanggung jawab penuh atas efisiensi proses transformasi input menjadi output bernilai tambah, yang mencakup desain, operasi, dan perbaikan sistem secara terus-menerus.
- b. Pentingnya Strategi Perbaikan (Lean & TPM): Efisiensi maksimal hanya dapat dicapai melalui penghapusan pemborosan secara disiplin menggunakan pendekatan *Lean Thinking* serta

menjaga keandalan fasilitas produksi melalui sistem TPM yang melibatkan seluruh elemen organisasi.

- c. Kualitas dan Lingkungan sebagai Standar Operasi: Implementasi standar internasional seperti ISO 9001 dan ISO 14001 bukan hanya berfungsi sebagai penjamin mutu dan konsistensi produk, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab organisasi terhadap dampak lingkungan dari aktivitas operasionalnya.
- d. Navigasi melalui Pengukuran Kinerja: Keberhasilan seluruh fungsi operasional sangat bergantung pada desain sistem pengukuran kinerja yang tepat, yang berfungsi sebagai kompas bagi manajemen untuk melakukan evaluasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan perbaikan berkelanjutan.
- e. Motivasi Internal untuk Performa Optimal: Performa bisnis yang unggul, baik dalam hal produktivitas maupun keuntungan finansial, sangat ditentukan oleh motivasi internal perusahaan dalam menjalankan setiap metodologi operasional ini sebagai bagian dari agenda strategis jangka panjang, bukan sekadar respons terhadap tuntutan pasar sesaat.

Secara keseluruhan, integrasi yang harmonis antara strategi operasional, keandalan alat, standardisasi mutu, dan sistem evaluasi yang ketat menjadi kunci bagi setiap organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

➤ Latihan dan Diskusi

Bagian ini menyajikan evaluasi dari pemaparan materi melalui diskusi interaktif dan latihan soal untuk memperdalam pemahaman. Ringkasan Tanya Jawab Presentasi Berikut adalah tabel diskusi yang merangkum pertanyaan dari sesi presentasi

Tabel 3. 2 Hasil Diskusi Presentasi

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apa saja contoh nyata dari input dan output dalam fungsi produksi?	Input: Bahan baku, tenaga kerja, modal, energi, dan informasi.

No	Pertanyaan	Jawaban
		Output: Barang jadi, jasa, dan nilai tambah (<i>value-added</i>) bagi konsumen [3], [5].
2	Jelaskan perbedaan mendasar antara produksi massal dan produksi kustom!	Produksi Massal: Volume tinggi, standar identik, biaya rendah per unit, fleksibilitas rendah. Produksi Kustom: Dibuat berdasarkan pesanan, fleksibilitas tinggi, biaya per unit lebih mahal
3	Mengapa produk dianggap penting dalam standar kualitas dalam konsep fungsi produksi dan operasi?	Karena produk adalah hasil akhir yang langsung diterima konsumen. Standar kualitas pada produk menjamin kepuasan pelanggan, konsistensi mutu, efisiensi proses (mengurangi <i>waste</i>), dan daya saing perusahaan di pasar [1], [2], [4].

❖ Latihan Mandiri

- Berdasarkan konsep Womack [3], sebutkan 3 jenis pemborosan yang sering terjadi di fungsi operasi!
- Bagaimana peran TPM [4] dalam mendukung strategi manajemen operasi yang berkelanjutan menurut Heizer [1]?

➤ Daftar Pustaka

- [1] J. Heizer, B. Render, and C. Munson, *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, 13th ed. Boston, MA, USA: Pearson Education, 2020. Available: <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/5/0135173620.pdf>

- [2] W. J. Stevenson, *Operations Management*, 14th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill Education, 2021. Available:https://info.mheducation.com/rs/128-SJW-347/images/Preface_Stevenson_Ops_Mgmt_14e.pdf
- [3] J. P. Womack and D. T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY, USA: Free Press, 2003. Available:https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation
- [4] S. Nakajima, *Introduction to TPM: Total Productive Maintenance*. Cambridge, MA, USA: Productivity Press, 1988. Available:<https://www.scribd.com/document/535428942/Introduction-to-TPM-Total-Productive-Maintenance>
- [5] J. J. Tarí, J. F. Molina-Azorín, and I. Heras, "Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review," *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 5, no. 2, pp. 297-322, 2012, doi: 10.3926/jiem.488. Available:<https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/488/317>
- [6] M. Terziovski, D. Samson, and D. Dow, "The impact of ISO 9000 on business performance: Does it improve efficiency, profitability, or sales?," *Journal of Operations Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1-18, Feb. 1997, doi: 10.1016/S0272-6963(98)00046-1. Available:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696396001039>
- [7] A. Neely, M. Gregory, and K. Platts, "Performance measurement system design: A literature review and research agenda," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, pp. 80–116, 1995. Available:https://www.researchgate.net/publication/235309521_Performance_measurement_system_design_A_literature_review_and_research_agenda

BAB IV

PEMASARAN DALAM BISNIS

➤ **Pendahuluan**

❖ **Peran Pemasaran dalam Menciptakan Nilai Pelanggan**

Pemasaran memainkan peran sentral dalam menciptakan nilai pelanggan dengan memahami kebutuhan, mengkomunikasikan manfaat, dan menyampaikan tawaran yang melebihi ekspektasi pelanggan. Nilai pelanggan didefinisikan sebagai persepsi manfaat yang diterima pelanggan dibandingkan biaya yang dikeluarkan, seperti kualitas produk, layanan, dan pengalaman. Proses ini menjadi fondasi strategi bisnis untuk membangun loyalitas dan keunggulan kompetitif.

Pemasaran berperan sebagai proses menciptakan, mengkomunikasikan, menyampaikan, dan menukar tawaran bernilai bagi pelanggan, sebagaimana didefinisikan American Marketing Association (AMA) tahun 2007. Secara ekonomis, peran ini menghasilkan keunggulan kompetitif melalui nilai pelanggan superior (*customer perceived value*), yang diukur sebagai perbandingan manfaat diterima (GET: fungsional, hedonik, simbolik) terhadap pengorbanan (GIVE: biaya moneter/non-moneter). Nilai ini mendorong keputusan pembelian, kepuasan, loyalitas, dan profitabilitas jangka panjang bagi perusahaan.

Dalam era digital saat ini, peran pemasaran semakin luas. Pemasaran tidak hanya berfokus pada produk, tetapi juga pada pengalaman pelanggan secara menyeluruh (*customer experience*), interaksi melalui media sosial, serta personalisasi berbasis data. Pendekatan seperti *relationship marketing* dan *value co-creation* menjadikan pelanggan sebagai mitra aktif dalam proses penciptaan nilai, bukan sekadar penerima manfaat. Dengan demikian, strategi pemasaran yang efektif harus mampu beradaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen, teknologi, dan lingkungan bisnis agar tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang.

➤ Konsep Pemasaran

Secara general, konsep pemasaran dibentuk atau tersusun oleh 3 poin umum yaitu *Needs*, *Wants*, dan *Demands*.



Gambar 4. 1 *Needs, Wants and Demands*

Pada gambar 4.1 terdapat penjelasan singkat dari 3 poin penyusun konsep pemasaran, yang dimana akan kami urai dengan lebih rinci lagi dibawah ini.

❖ ***Needs, Wants, Demand***

- a. *Needs* menjadi dasar perusahaan dalam mengidentifikasi masalah utama pelanggan yang harus diselesaikan melalui produk atau layanan. Sebagaimana divisualisasikan dalam Gambar 4.1, *needs* didefinisikan sebagai kebutuhan dasar manusia seperti makanan, pakaian, dan tempat tinggal yang sangat esensial bagi kelangsungan hidup manusia.

Peran *needs* bagi perusahaan menjadi dasar utama perusahaan untuk mengidentifikasi masalah pelanggan melalui analisis seperti survei dan observasi, sehingga produk dapat menyelesaikan kebutuhan inti seperti *core benefit* (Kotler & Keller, 2016). Proses ini, sebagaimana diilustrasikan dalam elemen *Needs* pada Gambar 4.1, melibatkan pengumpulan data

eksplisit dan implisit untuk merancang solusi efektif, meningkatkan kepuasan, dan mencegah kegagalan produk. Tanpa pemahaman mendalam mengenai *needs*, perusahaan akan gagal memenuhi ekspektasi minimum pelanggan dalam kategori produk tersebut.

- b. *Wants* membantu pemasar melakukan diferensiasi dan segmentasi, karena keinginan tiap segmen pasar berbeda meskipun kebutuhan dasarnya sama. Sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 4.1 merupakan keinginan yang melampaui kebutuhan fisiologis dasar dan sangat dipengaruhi oleh persepsi pribadi, preferensi individu, serta latar belakang budaya seseorang.

Peran *wants* dalam diferensiasi memungkinkan pemasar membedakan produk melalui segmentasi pasar, karena segmen berbeda dalam preferensi meski *needs* sama, seperti keinginan akan *smartphone* premium vs *basic*. Hal ini, selaras dengan penjelasan pada Gambar 4.1, mendukung strategi diferensiasi dengan menambahkan fitur *augmented* seperti desain unik atau pengalaman emosional. Segmentasi berdasarkan *wants* meningkatkan *targeting* pemasaran yang tepat sasaran serta membangun loyalitas pelanggan melalui pemenuhan preferensi spesifik mereka [4].

- c. *Demand* menentukan potensi penjualan, keputusan produksi, dan strategi harga karena hanya keinginan yang didukung daya beli yang akan menghasilkan transaksi bisnis. Berdasarkan Gambar 4.1, *demands* dijelaskan sebagai produk-produk premium yang didukung oleh kemampuan beli *purchasing power* dan kesediaan konsumen untuk membayarnya.

Peran *demand* untuk bisnis menentukan potensi penjualan karena hanya *wants* dengan *purchasing power* yang menghasilkan transaksi, mempengaruhi keputusan produksi skala dan strategi harga. Sebagaimana diilustrasikan pada elemen *Demands* di Gambar 4.1, perusahaan menggunakan data ini untuk melakukan *forecasting*, penetapan harga kompetitif, dan alokasi sumber daya agar menghindari *overproduction*. *Demand* yang kuat mendorong pertumbuhan

bisnis melalui hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan pemenuhan ekspektasi terhadap merek yang berkualitas [4].

Pada Tabel 4.1 dibawah ini akan disajikan penjelasan *Needs*, *Wants*, *Demand* secara terperinci.

Tabel 4. 1 *Needs*, *Wants*, dan *Demand* dalam Bisnis

Aspek	<i>Needs</i> (Kebutuhan)	<i>Wants</i> (Keinginan)	<i>Demand</i> (Permintaan)
Definisi	Kebutuhan dasar manusia yang harus dipenuhi untuk hidup dan berfungsi normal.	Bentuk spesifik dari kebutuhan yang dipengaruhi budaya, gaya.	Keinginan terhadap produk tertentu yang didukung.
Sifat	Bersifat universal dan relatif stabil (semua orang membutuhkannya).	Bersifat subjektif, bervariasi antar individu dan kelompok.	Dipengaruhi faktor ekonomi seperti pendapatan, harga, dan daya beli.
Contoh umum	Makan, minum, pakaian, tempat tinggal, kesehatan.	Ingin makan di restoran cepat saji tertentu, ingin smartphone merek premium, ingin liburan ke Bali.	Membeli smartphone merek tertentu dengan harga tertentu karena memiliki uang dan memutuskan untuk membelinya.
Implikasi bagi bisnis	Menjadi dasar pengembangan kategori produk (misal: makanan, obat, pakaian)	Menjadi dasar diferensiasi merek, desain, fitur, dan positioning produk.	Menjadi dasar peramalan penjualan, penentuan kapasitas produksi, dan strategi penetapan harga.

Fokus strategi pemasaran	Menyelesaikan masalah inti pelanggan (<i>value</i> fungsional).	Menciptakan nilai tambah emosional, simbolik, dan pengalaman bagi pelanggan.	Mengoptimalkan kombinasi harga, promosi, dan distribusi untuk memaksimalkan transaksi
--------------------------	--	--	---

❖ **Value, Satisfaction, Loyalty**

a. *Value* (Nilai Pelanggan)

Nilai pelanggan (*customer value*) adalah persepsi pelanggan terhadap perbandingan antara manfaat total yang diterima dari suatu produk atau jasa dengan biaya total yang harus dikeluarkan untuk memperolehnya. Nilai pelanggan mencakup aspek kualitas produk, pelayanan, harga, serta citra merek yang dirasakan konsumen [4].

Dalam pemasaran bisnis, nilai pelanggan menjadi fondasi utama dalam menciptakan keunggulan bersaing dan memengaruhi keputusan pembelian [6].

b. *Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) adalah tingkat perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja produk atau jasa yang dirasakan dengan harapan pelanggan. Apabila kinerja memenuhi atau melebihi harapan, pelanggan akan merasa puas [4].

Kepuasan pelanggan berperan penting dalam menjaga hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan serta menjadi prasyarat terbentuknya loyalitas ([6].

c. *Loyalty* (Loyalitas Pelanggan)

Loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) adalah komitmen pelanggan untuk melakukan pembelian ulang secara konsisten terhadap suatu produk atau merek tertentu di masa mendatang. Loyalitas ditunjukkan melalui pembelian berulang, rekomendasi kepada pihak lain, dan ketahanan terhadap tawaran pesaing [3].

Dalam pemasaran bisnis, loyalitas pelanggan memberikan keuntungan jangka panjang karena dapat meningkatkan profitabilitas dan menurunkan biaya pemasaran [4].

➤ **Marketing MIX (4P)**

Keberhasilan sebuah bisnis sangat bergantung pada kemampuannya memahami alasan fundamental mengapa konsumen membeli sebuah produk. Proses ini dimulai dengan memahami dinamika antara kebutuhan dasar, keinginan yang dipengaruhi budaya, hingga permintaan nyata yang muncul di pasar. Pemahaman mendalam ini menjadi fondasi bagi perusahaan untuk merancang strategi yang tepat sasaran.

Setelah perusahaan berhasil mengidentifikasi apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh target pasarnya, langkah selanjutnya adalah merumuskan taktik operasional melalui instrumen pemasaran yang terintegrasi. Instrumen ini dikenal sebagai bauran pemasaran *marketing mix*, yang berfungsi untuk menerjemahkan nilai produk menjadi sebuah penawaran konkret yang dapat diakses oleh konsumen secara efektif.



Gambar 4. 2 Marketing Mix 4P

Pada Gambar 4.2 diatas kami sajikan apa saja elemen dari marketing *mix* 4P serta hal - hal apa saja yang mempengaruhi elemen dari marketing *mix* 4P.

❖ **Product: Branding, Kualitas, Diferensiasi**

Produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen, baik dalam bentuk fisik maupun layanan. Dalam perspektif pemasaran, produk bukan sekadar komoditas, melainkan solusi yang mencakup aspek krusial seperti strategi *branding* untuk membangun persepsi, standar *kualitas* yang menjamin keandalan, serta *diferensiasi* untuk menciptakan nilai unik di tengah persaingan. Seperti pada Gambar 4.2 pada diperlukan langkah - langkah untuk membuat suatu produk dapat bertahan ditengah banyaknya persaingan yang ada. Ketiga elemen ini saling berinteraksi dalam membentuk nilai jual yang kompetitif di mata pelanggan.

Implementasi strategi yang tepat pada aspek-aspek tersebut menjadi kunci utama dalam memenangkan hati pasar. Ketika sebuah produk memiliki identitas merek yang kuat dan didukung oleh kualitas yang unggul, produk tersebut cenderung akan lebih mudah diterima dan mendapatkan loyalitas dari konsumen [6]. Hal ini dikarenakan konsumen saat ini tidak hanya mencari fungsi dasar, tetapi juga mencari jaminan rasa aman dan keunikan yang ditawarkan oleh produsen melalui produknya.

❖ **Price: Strategi Harga**

Harga merupakan sejumlah nilai ekonomi yang harus dibayarkan oleh pelanggan sebagai pertukaran untuk memperoleh manfaat atau kepemilikan atas suatu produk. Pada Gambar 4.2 dalam penetapan harga harus memiliki beberapa pertimbangan. Dalam praktik bisnis, penentuan harga tidak hanya sekadar label nominal, melainkan sebuah instrumen strategis yang mencakup berbagai pendekatan seperti penetapan harga kompetitif untuk bersaing di pasar, penggunaan harga diskon guna menarik volume penjualan, hingga penerapan harga premium untuk produk eksklusif. Setiap metode yang dipilih harus selaras dengan posisi merek dan target pasar yang dituju agar tujuan finansial perusahaan dapat tercapai.

Lebih dari sekadar angka, penetapan harga yang tepat berfungsi sebagai indikator yang mencerminkan nilai intrinsik produk dan secara langsung mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas yang ditawarkan [4]. Jika harga ditetapkan terlalu rendah, konsumen mungkin meragukan kualitasnya; sebaliknya, harga yang terlalu tinggi tanpa nilai tambah yang jelas dapat mengurangi minat beli. Oleh karena itu, keseimbangan antara harga dan nilai manfaat menjadi faktor penentu dalam mempengaruhi keputusan pembelian dan loyalitas konsumen dalam jangka panjang.

Pada Tabel 4.2 dibawah akan kami sajikan perbandingan antara strategi harga kompetitif dan strategi harga premium.

Tabel 4. 2 Perbandingan Antara Strategi Harga Kompetitif dan Harga Premium

Fitur	Strategi Harga Kompetitif	Strategi Harga Premium
Tujuan Utama	Memenangkan persaingan dan meningkatkan pangsa pasar.	Membangun citra eksklusif dan margin keuntungan tinggi.
Target Pasar	Konsumen yang sensitif terhadap harga (mass market).	Konsumen yang mengutamakan status, kualitas, atau gengsi.
Landasan Harga	Berdasarkan harga rata-rata pesaing di pasar.	Jauh di atas rata-rata harga pasar karena nilai tambah unik.
Kelebihan	Lebih mudah menarik pelanggan baru secara cepat.	Memperkuat ekuitas merek dan menciptakan loyalitas tinggi.
Risiko	Margin keuntungan tipis dan potensi perang harga.	Volume penjualan mungkin lebih rendah dan ekspektasi kualitas sangat tinggi.

❖ **Place: Distribusi Fisik dan Digital**

Distribusi mencakup seluruh saluran dan mekanisme yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan produk dapat sampai ke tangan konsumen dengan cara yang paling efektif. Sebagaimana divisualisasikan dalam Gambar 4.2 *Place* (Tempat/Distribusi) memegang peranan krusial yang mencakup pengelolaan saluran (*channels*), cakupan pasar, lokasi, hingga transportasi. Strategi ini melibatkan pemilihan lokasi strategis, pengelolaan rantai pasok, serta penentuan perantara pemasaran agar ketersediaan barang tetap terjaga di pasar. Kelancaran saluran distribusi menjadi kunci dalam menciptakan kenyamanan bagi pelanggan, karena produk yang baik tidak akan memberikan nilai maksimal jika tidak tersedia di saat konsumen membutuhkannya.

Seiring dengan kemajuan teknologi, strategi distribusi saat ini tidak hanya terbatas pada kehadiran fisik, tetapi juga telah merambah ke ranah digital melalui platform *marketplace* dan *e-commerce*. Hal ini secara signifikan memudahkan akses konsumen terhadap produk tanpa terhalang batasan geografis. Integrasi antara saluran distribusi konvensional dan digital menjadi sangat penting, karena penentuan lokasi dan kemudahan akses yang tepat seperti yang ditunjukkan pada elemen *Place* di Gambar 4.2 sangat berpengaruh terhadap efisiensi pemasaran serta kepuasan pelanggan secara menyeluruh.

❖ **Promotion: Iklan, Media Sosial, Personal Selling**

Promosi merupakan serangkaian kegiatan komunikasi pemasaran yang dirancang untuk menyampaikan nilai suatu produk serta membangun persepsi positif di benak konsumen. Sebagaimana yang diilustrasikan dalam Gambar 4.2, strategi ini melibatkan berbagai instrumen komunikasi, mulai dari penggunaan iklan *advertising* di media massa untuk menjangkau khalayak luas, pemanfaatan media sosial untuk interaksi yang lebih personal dan tersegmentasi melalui pemasaran langsung (*direct marketing*), hingga penerapan *sales promotion* dan *public relations*. Dengan mengintegrasikan berbagai saluran tersebut, perusahaan dapat menciptakan pesan yang konsisten sehingga informasi mengenai

keunggulan produk dapat tersampaikan secara efektif kepada target pasar.

Keberhasilan strategi promosi sangat menentukan bagaimana sebuah merek dipandang oleh masyarakat dan posisi kompetitifnya di pasar. Promosi yang direncanakan dengan baik, sesuai dengan elemen *Promotion* pada Gambar 4.2, tidak hanya berfungsi untuk memberikan informasi, tetapi juga berperan krusial dalam meningkatkan kesadaran merek *brand awareness* dan menstimulasi minat beli konsumen secara signifikan. Melalui komunikasi yang persuasif dan relevan, perusahaan dapat memengaruhi keputusan pembelian pelanggan serta membangun loyalitas jangka panjang, mengingat promosi yang efektif merupakan kunci dalam menjembatani produk dengan kebutuhan konsumen [5].

➤ **Perilaku Konsumen**

❖ **Faktor Psikologis**

Faktor psikologis memainkan peran fundamental dalam membentuk perilaku konsumen karena melibatkan proses internal yang mendasari setiap tindakan pembelian. Elemen-elemen seperti motivasi sebagai penggerak kebutuhan, persepsi terhadap citra produk, sikap atau kecenderungan perasaan terhadap merek, serta proses pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman masa lalu, secara kolektif menentukan cara individu berinteraksi dengan pasar. Memahami aspek-aspek kejiwaan ini memungkinkan perusahaan untuk memprediksi reaksi konsumen terhadap stimulus pemasaran yang diberikan, sehingga strategi yang disusun dapat lebih tepat sasaran.

Kombinasi dari berbagai faktor psikologis ini secara langsung memengaruhi bagaimana konsumen memproses informasi yang mereka terima dan akhirnya mengambil keputusan pembelian [6]. Proses pengambilan keputusan tersebut bukan hanya sekadar tindakan mekanis, melainkan hasil dari penilaian kognitif dan emosional yang kompleks. Oleh karena itu, keberhasilan pemasaran sangat bergantung pada kemampuan merek untuk menyelaraskan pesan mereka dengan motivasi dan persepsi yang ada dalam benak konsumen guna menciptakan dorongan beli yang kuat.

❖ **Faktor Sosial**

Faktor sosial mencakup pengaruh eksternal yang berasal dari lingkungan sekitar konsumen, seperti keluarga, teman sebaya, serta berbagai kelompok referensi lainnya. Interaksi dalam lingkaran sosial ini membentuk standar perilaku, nilai, dan preferensi yang secara tidak sadar diadopsi oleh individu. Keluarga, sebagai unit sosial terkecil, memiliki peran paling dominan dalam membentuk pola konsumsi awal, sementara kelompok referensi atau komunitas tertentu sering kali memberikan tekanan atau aspirasi bagi seseorang untuk menyesuaikan gaya hidupnya dengan kelompok tersebut.

Dalam praktiknya, lingkungan sosial sering kali menjadi acuan utama bagi konsumen dalam mengevaluasi dan menentukan pilihan produk atau merek tertentu [5]. Rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) atau pengaruh dari tokoh yang dikagumi dalam suatu kelompok sosial dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap suatu produk. Oleh karena itu, kekuatan opini dari lingkungan sosial bukan hanya sekadar pemberi informasi, tetapi juga menjadi penentu krusial dalam validasi keputusan pembelian seorang konsumen.

❖ **Faktor Budaya**

Faktor budaya merupakan landasan yang paling mendasar dari keinginan dan perilaku seseorang, yang mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, serta kebiasaan yang berkembang dan diwariskan dalam suatu masyarakat. Budaya membentuk cara pandang individu terhadap dunia, termasuk bagaimana mereka menilai kegunaan dan makna dari sebuah produk. Hal ini juga melibatkan sub-budaya yang lebih spesifik, seperti kelompok keagamaan, suku bangsa, atau wilayah geografis, yang masing-masing memiliki preferensi unik dalam mengonsumsi barang dan jasa.

Secara strategis, budaya memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap pola konsumsi dan preferensi konsumen di suatu wilayah, sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya dengan karakteristik budaya pasar sasaran [6]. Ketidakmampuan perusahaan dalam memahami sensitivitas budaya dapat menyebabkan kegagalan produk di pasar, meskipun secara teknis

produk tersebut memiliki kualitas yang baik. Oleh karena itu, adaptasi terhadap nilai-nilai lokal dan pemahaman terhadap gaya hidup masyarakat menjadi kunci utama bagi perusahaan untuk dapat diterima secara luas oleh konsumen dalam lingkungan budaya yang berbeda.

Tabel 4. 3 Contoh Faktor-Faktor yang Berdampak pada Strategi Bisnis

Faktor	Sub-elemen Utama	Contoh dalam Lingkungan Umum
Psikologis	Motivasi (intrinsik/ekst rinsik)	Seorang ibu rumah tangga di Surabaya termotivasi intrinsik oleh keinginan menjaga kesehatan keluarga, sehingga memilih sayur organik di pasar pagi meski lebih mahal; faktor ekstrinsik muncul saat promo diskon membuatnya beli lebih banyak untuk stok bulanan.
	Persepsi (pengalaman, citra merek, info orang lain)	Mahasiswa membeli smartphone Samsung karena persepsi citra merek "awet baterai" dari review YouTube dan pengalaman teman, meski iPhone lebih populer, menghindari merek China karena pengalaman buruk sebelumnya.
	Pembelajaran (<i>trial-error</i> , observasi, review)	Karyawan mencoba kopi sachet baru via trial-error di minimarket, puas dengan rasa, lalu observasi rekan kerja yang repeat order membuatnya beli rutin; review negatif online sebelumnya membuatnya skip varian lain.
	Sikap (keyakinan, nilai, pengalaman)	Konsumen ramah lingkungan di Jakarta menolak plastik sekali pakai di warung karena sikap nilai berkelanjutan, didukung keyakinan dari kampanye #NoPlastic dan pengalaman banjir akibat sampah.

Sosial	Keluarga dan peran	Ayah keluarga memilih motor Honda karena istri menekankan keamanan untuk anak sekolah, mempertimbangkan saran mertua soal hemat BBM dalam diskusi makan malam keluarga.
	Kelompok referensi dan influencer	Remaja di kampus ikut tren skincare Wardah karena kelompok WhatsApp teman bagikan testimoni influencer TikTok, merasa "ketinggalan" jika tidak beli untuk foto selfie bersama.
	Status sosial dan lingkungan	Profesional muda beli tas branded LV untuk meeting kantor agar tampil berstatus tinggi di mata rekan kerja dari kalangan atas, dipengaruhi lingkungan perumahan elite.
Budaya	Budaya utama dan subkultur	Di bulan Ramadhan, masyarakat Jawa beli takjil seperti kolak dan kurma karena tradisi berbuka puasa bersama, subkultur urban menambahkan minuman kekinian halal untuk iftar modern.
	Agama dan nilai etnis	Keluarga Muslim di Indonesia pilih mie instan halal Indofood saat sahur karena nilai agama, menghindari merek non-halal meski lebih murah, terutama di daerah dengan komunitas kuat seperti pesantren.
	Kelas sosial dan norma masyarakat	Kelas menengah atas di mall beli baju modest branded untuk Lebaran agar sesuai norma "santun dan berkelas", sementara kelas bawah pilih batik lokal untuk hari raya demi jaga tradisi hemat.

Tabel 4.3 hanya merupakan contoh kecil dari ketiga faktor tersebut, namun struktur atau sub-elemen yang tertulis kami yakin masih sangat relevan.

➤ Pemasaran Digital

❖ SEO

Search Engine Optimization (SEO) merupakan strategi pemasaran digital yang bertujuan untuk meningkatkan visibilitas dan peringkat sebuah situs web secara organik pada halaman hasil mesin pencari, seperti Google. Strategi ini melibatkan berbagai optimasi teknis, mulai dari penggunaan kata kunci yang relevan, perbaikan struktur situs, hingga penyediaan konten berkualitas yang menjawab kebutuhan informasi pengguna. Dengan berada di posisi teratas hasil pencarian, sebuah bisnis memiliki peluang lebih besar untuk ditemukan oleh calon konsumen yang secara aktif sedang mencari solusi atau produk tertentu tanpa harus bergantung sepenuhnya pada iklan berbayar.

Melalui penerapan SEO yang konsisten, perusahaan dapat menjangkau konsumen secara organik dan berkelanjutan dalam jangka waktu yang panjang [1]. Berbeda dengan iklan digital yang akan berhenti mendatangkan lalu lintas saat anggaran habis, SEO membangun otoritas dan kepercayaan merek di mata pengguna secara permanen. Oleh karena itu, investasi pada SEO dianggap sebagai langkah strategis untuk memperkuat aset digital perusahaan, karena mampu menghasilkan aliran pengunjung potensial yang stabil dan meningkatkan konversi penjualan secara lebih efisien.

❖ Iklan Online

Iklan online merupakan strategi komunikasi pemasaran yang memanfaatkan berbagai *platform* digital, mulai dari media sosial, mesin pencari, hingga jaringan situs web, untuk menyampaikan pesan promosi kepada khalayak luas. Berbeda dengan media tradisional, iklan di ranah digital memungkinkan perusahaan untuk menjangkau konsumen secara lebih terarah melalui segmentasi yang sangat spesifik, seperti berdasarkan demografi, minat, perilaku daring, hingga lokasi geografis. Hal ini memastikan bahwa anggaran pemasaran dialokasikan secara efisien untuk menjangkau individu yang memiliki potensi tertinggi dalam melakukan konversi atau pembelian.

Keunggulan utama dari iklan online terletak pada kemampuannya dalam menyesuaikan target audiens serta memberikan data yang presisi untuk mengukur efektivitas kampanye secara *real-time* [4]. Perusahaan dapat secara instan melihat performa iklan, seperti jumlah klik, tayangan, dan tingkat konversi, sehingga penyesuaian strategi dapat dilakukan dengan cepat jika hasil yang dicapai belum optimal. Fleksibilitas dan transparansi data ini menjadikan iklan online sebagai alat yang sangat tangguh bagi bisnis untuk meningkatkan *brand awareness* sekaligus mencapai target penjualan dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara akurat.

❖ **Influencer Marketing**

Influencer marketing merupakan strategi pemasaran yang melibatkan individu dengan basis pengikut yang besar dan loyal di media sosial untuk mempromosikan atau mengulas suatu produk. Para pemberi pengaruh (*influencer*) ini bertindak sebagai jembatan antara merek dan audiens melalui konten yang biasanya dikemas secara lebih autentik dan relevan dengan kehidupan sehari-hari. Dengan memilih figur yang memiliki keselarasan nilai dengan citra perusahaan, merek dapat menjangkau segmen pasar yang sangat spesifik dan membangun keterikatan emosional yang lebih kuat dibandingkan melalui iklan konvensional.

Strategi ini terbukti sangat efektif karena konsumen modern saat ini cenderung lebih mempercayai rekomendasi dari figur yang mereka ikuti dan kagumi di media sosial daripada pesan langsung dari perusahaan [1]. Kepercayaan atau *trust* yang telah dibangun oleh *influencer* terhadap pengikutnya memberikan validasi sosial yang kuat bagi produk yang mereka promosikan. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kesadaran merek, tetapi juga secara signifikan mempercepat proses pengambilan keputusan pembelian karena adanya testimoni yang dianggap jujur dan terpercaya oleh komunitasnya.

Riset terkini tahun 2025-2026 menunjukkan *influencer marketing* semakin dominan dengan ROI (*Return Of Investment*) tinggi, pertumbuhan anggaran *brand*, dan dampak langsung pada penjualan produk, terutama di *e-commerce* dan Gen Z. Data aktual

dari *Cyber Week* 2025 dan survei global membuktikan peningkatan pesanan hingga dua kali lipat melalui *influencer*. Berikut ringkasan riset nyata terkini.

Statistik global tahun 2025-2026 menunjukkan 86% marketer AS (perusahaan 100+ karyawan) menggunakan influencer, dengan 54% multinasional tingkatan anggaran di 2025. ROI influencer capai 11x banner ads, indeks 151 vs 77 untuk *paid social*, dan 58% konsumen beli *via influencer*. 69% konsumen percaya *influencer* lebih dari iklan, dengan mikro-*influencer* beri *engagement* 60% lebih tinggi. Berikut adalah ringkasan dari data yang terdapat pada tabel 4.4 Statistik Global tahun 2025-2026.

Tabel 4. 4 Efek *Influencer Marketing*

Metrik	Detail Tambahan	Dampak Bisnis
ROI 11x	Indeks 151 vs 77 paid <i>social</i>	Hemat budget 40-50%
<i>Cyber Week</i>	Share pesanan +2x YoY	Penjualan <i>e-commerce</i> melonjak
Marketer AS 86%	54% naikkan budget	Prioritas multi-channel
Trust 69%	58% beli langsung	Konversi > engagement ads

Jika dilihat dari Tabel 4.4 bisa dilihat catatan penggunaan Marketer AS (86%) marketer di perusahaan AS dengan 100+ karyawan sudah adopsi *influencer marketing* pada 2026, naik dari tahun sebelumnya karena terbukti skalabel untuk B2C dan *e-commerce*. Angka ini mencakup 54% multinasional yang tingkatan anggaran di 2025, alihkan dana dari paid *social*/ke kolaborasi jangka panjang. Alasan utama: fleksibilitas di TikTok/Instagram, di mana ROI terukur via *affiliate links* dan kode promo.

ROI *Influencer* (11x Banner Ads) mencapai 11 kali lipat dibanding banner ads, dengan indeks performa 151 versus 77 untuk *paid social*, artinya setiap dolar investasi hasilkan *return* jauh lebih tinggi berkat konversi organik. Contoh: kampanye *Cyber Week* 2025

lihat *share* pesanan naik 2x *year-over-year* (YoY), karena konten video viral dorong pembelian impulsif. Mikro-*influencer* (10k-100k pengikut) unggul dengan *engagement* 60% lebih tinggi, kurangi biaya akuisisi pelanggan.

69% konsumen global percaya rekomendasi *influencer* lebih dari iklan konvensional, karena konten terasa personal dan autentik, terutama Gen Z/Millennial yang belanja via *mobile*. 58% konsumen lakukan pembelian langsung setelah *exposure influencer*, dengan dampak terbesar di *beauty* dan *fashion*. Tren 2026: nano-*influencer* tingkatkan *trust* ini via komunitas niche, hasilkan loyalitas jangka panjang.

➤ Ringkasan

❖ Integrasi Nilai dan Konsep Pemasaran

Pemasaran modern bukan sekadar tentang penjualan, melainkan sebuah mekanisme menyeluruh untuk menciptakan nilai pelanggan (*customer value*). Pondasi utamanya terletak pada pemahaman mendalam mengenai dinamika kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demand*). Keberhasilan bisnis diukur dari kemampuannya mengonversi pemahaman tersebut menjadi kepuasan pelanggan yang berujung pada loyalitas jangka panjang. Di era ini, fokus telah bergeser dari sekadar fitur produk menuju penciptaan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang personal dan berbasis data.

❖ Implementasi Bauran Pemasaran

Untuk menghantarkan nilai tersebut ke pasar, perusahaan harus meramu empat elemen strategis atau 4P. Pertama, *Product* (Produk) harus memiliki kualitas dan diferensiasi merek yang kuat. Kedua, *Price* (Harga) harus ditetapkan melalui strategi yang mencerminkan nilai (apakah kompetitif atau premium). Ketiga, *Place* (Saluran Distribusi) harus memastikan ketersediaan produk di tempat yang tepat, baik fisik maupun *marketplace* digital. Terakhir, *Promotion* (Promosi) bertugas mengkomunikasikan nilai tersebut secara efektif untuk memicu minat beli.

❖ **Dinamika Perilaku Konsumen**

Efektivitas strategi pemasaran sangat bergantung pada pemahaman terhadap perilaku konsumen. Keputusan pembelian pelanggan tidak terjadi di ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor psikologis (motivasi dan persepsi), faktor sosial (pengaruh keluarga dan lingkungan), serta faktor budaya (nilai dan kebiasaan masyarakat). Pemasar yang cerdas akan menyusun strategi yang relevan dengan kondisi psikologis dan lingkungan sosial target pasarnya.

❖ **Transformasi ke Pemasaran Digital**

Dalam lanskap bisnis kontemporer, strategi konvensional harus disinergikan dengan pemasaran digital. Pemanfaatan *Search Engine Optimization* (SEO) menjadi krusial untuk memastikan visibilitas organik. Hal ini diperkuat dengan iklan online yang terukur untuk menjangkau audiens spesifik, serta *Influencer Marketing* yang memanfaatkan kepercayaan pengikut tokoh media sosial. Integrasi ketiga elemen digital ini memungkinkan bisnis untuk berinteraksi dengan konsumen secara *real-time* dan lebih personal.

➤ **Latihan Dan Diskusi**

Selama proses diskusi dan latihan terlaksana, kami mendapat beberapa pertanyaan dari audiens. Berikut adalah notulen dari hasil diskusi yang terlaksanakan.

Tabel 4. 5 Latihan dan Diskusi

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah branding dapat mempengaruhi psikologi konsumen?	Tentu, secara psikologis branding mampu mempengaruhi sebuah persepsi, dan emosi seorang konsumen maupun orang lain. Misalnya Apple, di Indonesia orang-orang yang menggunakan produk Apple dianggap memiliki status sosial yang lumayan tinggi, yang berarti Apple telah berhasil mempengaruhi sebuah persepsi dan juga emosi.

2.	Jika kalian berdiri sebagai perintis, kalian akan mementingkan kualitas produk atau branding terlebih dahulu?	Sebagai perintis, kami akan memprioritaskan kualitas produk sebagai fondasi utama untuk membangun kepercayaan konsumen, namun tetap mengiringinya dengan branding yang tepat agar nilai produk tersebut memiliki identitas yang kuat dan pembeda di pasar.
----	---	--

Tabel 4.5 hanya merupakan gambaran singkat dari diskusi yang terlaksana, bukan kalimat atau kata kata dari audiens yang sebenarnya. Namun tidak merubah poin yang tersampaikan.

➤ Daftar Pustaka

- [1] Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0377221778901388>
- [2] Fransiska, H., & Siregar, G. K. (2025). Sistem Pendukung Keputusan Strategi Pemasaran UMKM Menggunakan Metode Complex Proportional Assessment (COPRAS). *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 4(2), 146-153. <https://ejournal.uhb.ac.id/>
- [3] Griffin, J. (2015). *Customer Loyalty*. Erlangga.
- [4] Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson.
- [5] Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- [6] Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill. <https://scholar.ummetro.ac.id/>
- [7] Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran Jasa*. Andi.
- [8] Zavadskas, J., & Kaklauskas, A. (2007). COPRAS method for multi-criteria decision making. <https://advancesinresearch.id/>

- [9] Zuhrufillah, I. (2025). Model Sistem Pendukung Keputusan untuk Strategi Pemasaran Digital UMKM Handmade: Sebuah Pendekatan Konseptual Berbasis DEAHP. Jurnal Ilmu Komputer dan Teknologi (IKOMTI), 6(2), 86-92. <https://scholar.ummetro.ac.id/>

BAB V

FUNGSI KEUANGAN DALAM BISNIS

➤ **Pendahuluan**

Keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu bisnis karena seluruh aktivitas perusahaan berkaitan dengan pengelolaan dana. Manajemen keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan keuangan, tetapi juga sebagai dasar perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi kinerja serta keberlanjutan perusahaan.

Manajemen keuangan memiliki beberapa fungsi utama, yaitu menghimpun dana, mengelola dana, dan mengalokasikan dana. Menghimpun dana berkaitan dengan pemilihan sumber pembiayaan, mengelola dana berfokus pada penggunaan dana secara efisien, sedangkan mengalokasikan dana berkaitan dengan keputusan investasi untuk mendukung pertumbuhan perusahaan.

Dalam memenuhi kebutuhan dana, perusahaan dapat memanfaatkan berbagai sumber pembiayaan, seperti modal sendiri, pinjaman bank, investor, dan venture capital. Setiap sumber pembiayaan memiliki karakteristik dan risiko yang berbeda sehingga perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Selain itu, kondisi dan kinerja keuangan perusahaan dapat diketahui melalui laporan keuangan dasar yang meliputi neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Laporan keuangan ini menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan bagi manajemen dan pihak eksternal.

Pengelolaan kas juga merupakan aspek penting dalam manajemen keuangan. *Cash management* bertujuan menjaga likuiditas perusahaan agar mampu memenuhi kewajiban jangka pendek. Dalam praktiknya, pengelolaan kas pada perusahaan *startup* berbeda dengan perusahaan besar, terutama dari sisi ketersediaan dana dan tingkat stabilitas keuangan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap manajemen keuangan secara menyeluruh menjadi faktor kunci dalam menunjang keberhasilan dan keberlanjutan bisnis [1].

❖ **Peran keuangan dalam keberhasilan bisnis**

Keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu bisnis. Setiap aktivitas perusahaan, baik yang bersifat operasional maupun strategis, selalu membutuhkan dukungan keuangan yang memadai. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola keuangan secara efektif menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan usaha.

Peran keuangan dalam bisnis tercermin dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Keputusan yang berkaitan dengan pendanaan, investasi, dan pengelolaan arus kas akan memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Manajemen keuangan yang baik memungkinkan perusahaan menjaga keseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran, meningkatkan efisiensi penggunaan dana, serta mengurangi risiko keuangan.

Selain itu, keuangan juga berperan dalam mendukung pertumbuhan dan daya saing perusahaan. Dengan pengelolaan keuangan yang tepat, perusahaan dapat memanfaatkan peluang bisnis, melakukan ekspansi usaha, serta menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa keuangan tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi, tetapi juga sebagai elemen strategis dalam mencapai keberhasilan bisnis [2].

➤ **Fungsi keuangan**

Fungsi keuangan merupakan salah satu fungsi manajerial utama dalam perusahaan yang bertujuan untuk mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini berperan penting dalam memastikan bahwa dana perusahaan tersedia pada waktu yang tepat dan digunakan secara optimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, fungsi keuangan mencakup perencanaan keuangan, pengendalian keuangan, serta evaluasi kinerja keuangan. Perencanaan keuangan dilakukan untuk menentukan kebutuhan dana dan merancang penggunaan dana secara terstruktur, sedangkan pengendalian keuangan bertujuan untuk mengawasi penggunaan dana agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja keuangan dilakukan

untuk menilai efektivitas pengelolaan keuangan serta mengidentifikasi potensi perbaikan di masa mendatang.

Selain itu, fungsi keuangan juga berperan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Keputusan yang berkaitan dengan pendanaan, pengelolaan biaya, dan penggunaan sumber daya keuangan sangat bergantung pada informasi dan analisis keuangan yang dihasilkan oleh fungsi keuangan. Dengan demikian, fungsi keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki peran strategis dalam mendukung operasional dan pertumbuhan perusahaan.

Melalui pelaksanaan fungsi keuangan yang baik, perusahaan dapat menjaga stabilitas keuangan, meningkatkan efisiensi operasional, serta meminimalkan risiko keuangan. Oleh karena itu, fungsi keuangan menjadi elemen penting dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang [3].

Secara keseluruhan, fungsi keuangan dalam perusahaan dapat dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang dimulai dari menghimpun dana, kemudian mengelola dana, dan pada akhirnya mengalokasikan dana ke berbagai keputusan investasi. Dana yang diperoleh dari modal sendiri, pinjaman bank, maupun investor dikelola melalui proses perencanaan anggaran, manajemen arus kas, dan pengendalian biaya sebelum ditempatkan pada investasi jangka pendek maupun jangka panjang yang diharapkan mampu meningkatkan nilai perusahaan. Alur keterkaitan ketiga fungsi utama tersebut ditunjukkan pada Gambar 5.2.

Gambar 5.1 memperjelas bahwa keberhasilan fungsi keuangan tidak hanya ditentukan oleh satu tahap saja, tetapi oleh konsistensi perusahaan dalam menjalankan ketiga fungsi tersebut secara terpadu. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya menguraikan lebih rinci mengenai aktivitas menghimpun dana, mengelola dana, dan mengalokasikan dana sebagai bagian dari fungsi keuangan bisnis.



Gambar 5. 1 Alur Fungsi Menghimpun, Mengelola, dan Mengalokasikan Dana dalam Perusahaan

❖ **Menghimpun Dana**

Menghimpun dana merupakan salah satu kegiatan utama dalam manajemen keuangan yang berkaitan dengan upaya perusahaan memperoleh sumber pembiayaan untuk mendukung kegiatan operasional dan pengembangan usaha. Dana yang dihimpun digunakan untuk membiayai aktivitas perusahaan sehari-hari maupun investasi jangka panjang. Oleh karena itu, keputusan dalam menghimpun dana harus dilakukan secara hati-hati dan terencana.

Dalam menghimpun dana, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, seperti biaya modal, tingkat risiko, serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan. Pemilihan sumber dana yang tidak tepat dapat meningkatkan beban keuangan dan mengganggu stabilitas perusahaan. Dengan strategi penghimpunan dana yang tepat, perusahaan dapat memperoleh dana yang cukup tanpa menimbulkan risiko keuangan yang berlebihan.

❖ **Mengelola Dana**

Mengelola dana merupakan fungsi keuangan yang berfokus pada penggunaan dana yang telah diperoleh agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Pengelolaan dana mencakup perencanaan keuangan, penyusunan anggaran, pengendalian biaya, serta pengelolaan arus kas perusahaan. Tujuan utama dari pengelolaan

dana adalah memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan.

Pengelolaan dana yang baik memungkinkan perusahaan menjaga kelancaran operasional serta menghindari pemborosan penggunaan dana. Selain itu, melalui pengelolaan dana yang efektif, perusahaan dapat

menjaga likuiditas dan meningkatkan efisiensi keuangan. Hal ini sangat penting dalam menjaga stabilitas keuangan dan keberlanjutan usaha.

❖ **Mengalokasikan Dana**

Mengalokasikan dana merupakan kegiatan keuangan yang berkaitan dengan keputusan investasi perusahaan. Kegiatan ini menentukan bagaimana dana perusahaan digunakan untuk kegiatan atau aset yang diharapkan dapat memberikan manfaat dan keuntungan di masa depan. Keputusan alokasi dana memiliki pengaruh besar terhadap pertumbuhan dan kinerja keuangan perusahaan.

Dalam mengalokasikan dana, perusahaan perlu mempertimbangkan tujuan perusahaan, tingkat risiko, serta potensi pengembalian dari investasi yang dilakukan. Kesalahan dalam pengalokasian dana dapat menyebabkan inefisiensi dan menurunkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, analisis dan evaluasi yang matang diperlukan agar dana yang dialokasikan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam jangka panjang [4].

➤ **Sumer Pembiayaan**

Sumber pembiayaan merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen keuangan yang berkaitan dengan cara perusahaan memperoleh dana untuk membiayai kegiatan operasional dan pengembangan usaha. Ketersediaan sumber pembiayaan yang memadai sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis secara berkelanjutan. Tanpa dukungan pembiayaan yang tepat, perusahaan akan mengalami keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan

operasional maupun dalam melakukan investasi untuk pertumbuhan usaha.

Secara umum, sumber pembiayaan perusahaan dapat berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Pembiayaan internal biasanya berasal dari modal sendiri atau laba yang ditahan, sedangkan pembiayaan eksternal dapat berasal dari lembaga keuangan, investor, atau pihak lainnya. Masing-masing sumber pembiayaan memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari segi biaya, risiko, maupun pengaruhnya terhadap struktur keuangan perusahaan. Oleh karena itu, pemilihan sumber pembiayaan harus disesuaikan dengan kondisi keuangan, kebutuhan dana, serta tujuan jangka panjang perusahaan.

Pengelolaan sumber pembiayaan yang baik berperan dalam menjaga keseimbangan antara risiko dan manfaat yang diterima perusahaan. Struktur pembiayaan yang tidak tepat, seperti ketergantungan yang berlebihan pada utang, dapat meningkatkan risiko keuangan dan mengganggu stabilitas perusahaan. Sebaliknya, komposisi pembiayaan yang seimbang akan membantu perusahaan meningkatkan fleksibilitas keuangan serta kemampuan dalam menghadapi ketidakpastian bisnis.

Selain itu, sumber pembiayaan juga berpengaruh terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan. Pembiayaan yang dikelola secara efektif memungkinkan perusahaan mengalokasikan dana secara optimal, meningkatkan efisiensi operasional, serta mendukung pencapaian tujuan bisnis. Oleh karena itu, pemahaman yang baik mengenai berbagai sumber pembiayaan dan implikasinya menjadi hal yang sangat penting dalam manajemen keuangan perusahaan [5].

❖ **Modal Sendiri**

Modal sendiri merupakan sumber pembiayaan yang berasal dari dana internal perusahaan, seperti setoran pemilik, laba ditahan, dan cadangan perusahaan. Sumber pembiayaan ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam membiayai kegiatan operasionalnya tanpa bergantung pada pihak eksternal. Modal sendiri sering dianggap sebagai fondasi utama dalam struktur keuangan

perusahaan karena tidak menimbulkan kewajiban pembayaran bunga maupun pengembalian dana secara berkala.

Penggunaan modal sendiri memberikan fleksibilitas yang tinggi bagi perusahaan dalam mengelola keuangan. Perusahaan memiliki kebebasan penuh dalam menentukan penggunaan dana sesuai dengan kebutuhan dan strategi bisnis yang dijalankan. Selain itu, risiko keuangan yang ditanggung perusahaan relatif lebih rendah karena tidak adanya kewajiban tetap yang harus dipenuhi dalam jangka waktu tertentu.

Namun, keterbatasan jumlah modal sendiri dapat menjadi kendala bagi perusahaan, terutama dalam mendukung ekspansi usaha atau investasi berskala besar. Oleh karena itu, meskipun modal sendiri memberikan tingkat keamanan yang tinggi, perusahaan tetap perlu mempertimbangkan kombinasi dengan sumber pembiayaan lain agar pertumbuhan usaha dapat berjalan secara optimal.

❖ **Pinjaman Bank**

Pinjaman bank merupakan salah satu sumber pembiayaan eksternal yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dana, baik untuk keperluan operasional maupun investasi jangka panjang. Melalui pinjaman bank, perusahaan dapat memperoleh dana dalam jumlah yang relatif besar dengan jangka waktu yang telah disepakati. Sumber pembiayaan ini umumnya digunakan ketika modal sendiri tidak mencukupi untuk membiayai kegiatan usaha.

Keuntungan utama dari pinjaman bank adalah ketersediaan dana yang cepat dan terstruktur. Bank menyediakan berbagai jenis fasilitas kredit yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, penggunaan pinjaman bank memungkinkan perusahaan tetap mempertahankan kepemilikan penuh tanpa harus berbagi kontrol dengan pihak lain.

Meskipun demikian, pinjaman bank menimbulkan kewajiban bagi perusahaan untuk membayar bunga dan melunasi pokok pinjaman sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Apabila tidak dikelola dengan baik, beban utang dapat mengganggu arus kas dan stabilitas keuangan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

mempertimbangkan kemampuan finansial dan risiko sebelum memanfaatkan sumber pembiayaan ini.

❖ **Investor**

Investor merupakan pihak eksternal yang menanamkan modalnya ke dalam perusahaan dengan tujuan memperoleh keuntungan di masa depan. Pembiayaan melalui investor umumnya dilakukan dalam bentuk penyertaan modal, sehingga investor menjadi bagian dari pemilik perusahaan. Sumber pembiayaan ini banyak digunakan oleh perusahaan yang membutuhkan dana untuk pengembangan usaha namun ingin menghindari beban utang.

Selain memberikan dukungan dana, investor juga sering memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai tambah tersebut dapat berupa pengalaman bisnis, jaringan relasi, serta masukan strategis yang dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya investor, perusahaan berpotensi mempercepat pertumbuhan dan meningkatkan daya saing.

Namun, masuknya investor berarti perusahaan harus berbagi kepemilikan dan sebagian kendali dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat memengaruhi arah dan strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan kesesuaian visi dan tujuan antara perusahaan dan investor sebelum menjalin kerja sama pembiayaan

❖ **Venture Capital**

Venture capital merupakan bentuk pembiayaan yang ditujukan bagi perusahaan rintisan atau perusahaan yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi. Pembiayaan ini biasanya diberikan dalam bentuk penyertaan modal dengan tingkat risiko yang relatif tinggi. Venture capital umumnya tertarik pada perusahaan yang memiliki inovasi, model bisnis yang unik, dan peluang pertumbuhan yang besar.

Selain memberikan pendanaan, venture capital sering kali terlibat secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Keterlibatan ini dapat berupa pendampingan manajerial, pengawasan kinerja, serta bantuan dalam pengembangan strategi bisnis. Dukungan tersebut

dapat membantu perusahaan berkembang lebih cepat dan lebih terarah.

Meskipun memberikan banyak manfaat, pembiayaan venture capital juga memiliki konsekuensi bagi perusahaan. Venture capital biasanya menuntut pengaruh yang cukup besar dalam pengambilan keputusan strategis dan mengharapkan tingkat pengembalian yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan secara matang dampak jangka panjang dari kerja sama dengan venture capital terhadap kendali dan arah bisnis perusahaan [6].

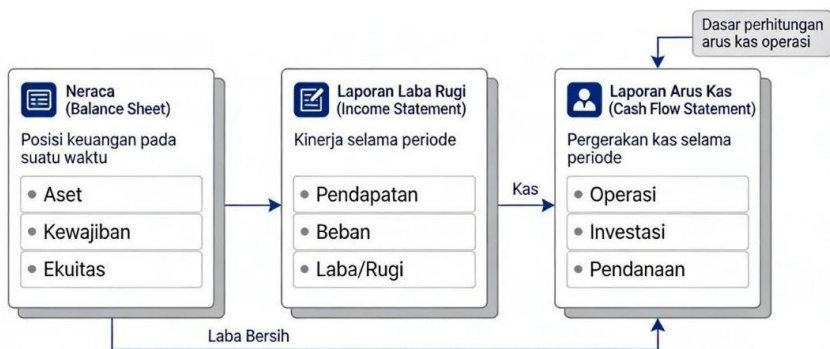
➤ **Laporan Keuangan Dasar**

Laporan keuangan dasar merupakan komponen penting dalam manajemen keuangan karena menyajikan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja usaha, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola kas. Laporan keuangan berfungsi sebagai alat utama bagi manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan keuangan. Laporan keuangan memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan perusahaan melalui penyediaan informasi keuangan yang relevan dan andal.

Dalam konteks keberlanjutan usaha, laporan keuangan juga menjadi sarana evaluasi bagi pihak eksternal seperti investor dan kreditur. Perusahaan yang memiliki laporan keuangan yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan berkelanjutan. Laporan keuangan dasar terdiri dari neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas yang masing-masing menyajikan informasi berbeda namun saling melengkapi. Neraca menggambarkan posisi keuangan pada suatu waktu tertentu, laporan laba rugi menunjukkan kinerja perusahaan selama periode tertentu, sedangkan laporan arus kas menjelaskan pergerakan kas dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan. Keterkaitan ketiga laporan ini dalam menilai posisi, kinerja, dan likuiditas perusahaan ditunjukkan pada Gambar 5.4.

Gambar 5.4 memperjelas bahwa informasi laba bersih dan posisi kas yang disajikan dalam laporan laba rugi dan neraca menjadi dasar penting dalam penyusunan laporan arus kas. Oleh karena itu, pemahaman terhadap masing-masing laporan keuangan

dasar perlu dilakukan secara terpadu agar analisis kondisi keuangan perusahaan menjadi lebih akurat.



Ketiga laporan ini saling terhubung untuk menilai posisi, kinerja, dan likuiditas perusahaan.

Gambar 5. 2 Keterkaitan Neraca, Laporan Laba Rugi, dan Laporan Arus Kas dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan

❖ **Neraca: Aset, Kewajiban, dan Ekuitas**

Neraca merupakan laporan keuangan yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu tertentu. Neraca menyajikan tiga unsur utama, yaitu aset, kewajiban, dan ekuitas. Aset mencerminkan seluruh sumber daya ekonomi yang dimiliki perusahaan, kewajiban menunjukkan kewajiban finansial yang harus dipenuhi, sedangkan ekuitas menggambarkan hak pemilik atas kekayaan perusahaan.

Penyusunan neraca didasarkan pada persamaan akuntansi dasar sebagai berikut:

$$Aset = Kewajiban + Ekuitas$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa seluruh aset perusahaan dibiayai oleh dana yang berasal dari kreditor dan pemilik. Neraca digunakan untuk menilai struktur modal, tingkat solvabilitas, serta stabilitas keuangan perusahaan. Penelitian Sudana dan Yuniarta menunjukkan bahwa struktur neraca yang seimbang berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan [7].

Selain itu, neraca juga digunakan untuk menghitung modal kerja, yang penting dalam menilai kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek:

$$\text{Modal kerja} = \text{Aset lancar} - \text{Kewajiban lancar}$$

Pengelolaan modal kerja yang efektif dapat meningkatkan profitabilitas dan nilai perusahaan. Oleh karena itu, neraca menjadi dasar utama dalam fungsi pengelolaan dan pengalokasian dana perusahaan.

❖ **Laporan Laba Rugi**

Laporan laba rugi merupakan salah satu laporan keuangan utama yang menyajikan informasi mengenai pendapatan, beban, serta laba atau rugi yang diperoleh perusahaan selama suatu periode tertentu. Laporan ini digunakan untuk menilai kinerja operasional perusahaan serta efektivitas manajemen dalam menghasilkan keuntungan dari aktivitas bisnis yang dijalankan. Dengan demikian, laporan laba rugi menjadi alat penting dalam mengevaluasi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan keuangannya.

Secara umum, laba bersih dalam laporan laba rugi dihitung dengan mengurangi total beban dari total pendapatan yang diperoleh perusahaan selama periode berjalan. Rumus dasar perhitungan laba bersih adalah sebagai berikut:

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

Perhitungan ini memberikan gambaran mengenai hasil akhir kinerja keuangan perusahaan setelah seluruh biaya operasional dan non-operasional diperhitungkan. Laba bersih yang positif menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan keuntungan, sedangkan laba bersih yang negatif menunjukkan kondisi kerugian.

Untuk analisis yang lebih rinci, laba dalam laporan laba rugi dapat diuraikan menjadi beberapa komponen, salah satunya adalah laba kotor. Laba kotor menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari kegiatan utama penjualan

sebelum dikurangi beban operasional. Perhitungan laba kotor dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Laba Kotor} = \text{Penjualan Bersih} - \text{Harga Pokok Penjualan}$$

Selain laba kotor, laporan laba rugi juga menyajikan laba operasional yang mencerminkan hasil kinerja operasional perusahaan setelah memperhitungkan seluruh beban operasional. Laba operasional dihitung dengan mengurangi beban operasional dari laba kotor, dengan rumus:

$$\text{Laba Operasional} = \text{Laba Kotor} - \text{Beban Operasional}$$

Laporan laba rugi memiliki peran penting dalam mengevaluasi efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Tingkat profitabilitas yang stabil mencerminkan kemampuan manajemen keuangan dalam mengelola pendapatan dan mengendalikan biaya secara optimal. Selain itu, laporan laba rugi juga menjadi dasar bagi investor dan pihak berkepentingan lainnya dalam menilai prospek keuntungan serta kinerja perusahaan di masa depan [8].

❖ **Laporan Arus Kas**

Laporan arus kas menyajikan informasi mengenai aliran masuk dan keluar kas perusahaan yang berasal dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan. Laporan ini sangat penting karena laba yang tercatat dalam laporan laba rugi tidak selalu mencerminkan kondisi kas yang sebenarnya. Salah satu rumus yang umum digunakan dalam analisis arus kas operasi adalah:

$$\begin{aligned} \text{Arus Kas Operasi} \\ = \text{Laba Bersih} + \text{Penyusutan} + \Delta \text{Modal Kerja} \end{aligned}$$

Rumus ini menunjukkan bahwa laba bersih perlu disesuaikan dengan komponen non-kas dan perubahan modal kerja untuk memperoleh gambaran kas yang riil. Rahman dan Putri menekankan bahwa pengelolaan arus kas yang baik sangat penting untuk menjaga likuiditas perusahaan dan mencegah risiko kesulitan keuangan [9].

➤ **Pengelolaan Kas**

Pengelolaan kas merupakan bagian penting dari manajemen keuangan yang berkaitan dengan perencanaan, pengendalian, dan pengawasan arus kas perusahaan. Tujuan utama pengelolaan kas adalah memastikan ketersediaan kas yang cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional sehari-hari serta kewajiban keuangan perusahaan tepat waktu. Pengelolaan kas yang baik membantu perusahaan menjaga likuiditas dan stabilitas keuangan.

Dalam praktiknya, pengelolaan kas mencakup pengaturan penerimaan dan pengeluaran kas agar berjalan secara seimbang. Perusahaan perlu merencanakan arus kas masuk dan keluar secara cermat untuk menghindari kekurangan kas maupun kelebihan kas yang tidak dimanfaatkan secara optimal. Keseimbangan ini penting agar kegiatan operasional dapat berjalan lancar tanpa gangguan keuangan.

Selain itu, pengelolaan kas berperan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan dana perusahaan. Dengan pengawasan kas yang baik, perusahaan dapat mengurangi pemborosan, mengendalikan pengeluaran, serta memanfaatkan kelebihan kas untuk kebutuhan yang lebih produktif. Hal ini mendukung peningkatan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Pengelolaan kas yang efektif juga membantu manajemen dalam mengambil keputusan keuangan yang tepat. Informasi arus kas yang akurat menjadi dasar dalam perencanaan keuangan, pengendalian biaya, serta penentuan kebijakan pendanaan dan investasi. Oleh karena itu, pengelolaan kas menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan dan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang [10].

❖ **Cash Management**

Cash management atau manajemen kas merupakan bagian penting dari manajemen keuangan yang berfokus pada pengelolaan arus kas masuk dan kas keluar perusahaan. Tujuan utama dari manajemen kas adalah memastikan ketersediaan kas yang cukup untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan serta memenuhi kewajiban keuangan.

tepat waktu. Pengelolaan kas yang baik membantu perusahaan menjaga likuiditas dan menghindari risiko kekurangan dana.

Dalam praktiknya, manajemen kas mencakup perencanaan kas, pengawasan penerimaan dan pengeluaran kas, serta pengendalian saldo kas. Perusahaan perlu merencanakan kebutuhan kas secara cermat agar dapat mengantisipasi ketidakseimbangan antara arus kas masuk dan keluar. Pengawasan yang baik terhadap kas juga diperlukan untuk mencegah pemborosan dan meningkatkan efisiensi penggunaan dana.

Selain itu, *Cash management* berperan dalam meningkatkan efisiensi keuangan perusahaan. Dengan pengelolaan kas yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan dana yang tersedia, misalnya dengan menempatkan kelebihan kas pada instrumen keuangan jangka pendek yang aman dan likuid. Hal ini memungkinkan perusahaan memperoleh tambahan pendapatan tanpa mengganggu kelancaran operasional.

Manajemen kas yang baik juga mendukung pengambilan keputusan keuangan yang lebih tepat. Informasi arus kas yang akurat membantu manajemen dalam menentukan kebijakan pendanaan, investasi, serta pengendalian biaya. Oleh karena itu, *Cash management* menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas keuangan dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang [11].

❖ **Perbedaan pengelolaan kas pada *startup* dan perusahaan besar**

Pengelolaan kas pada *startup* dan perusahaan besar menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan karena perbedaan skala usaha, stabilitas pendapatan, dan akses terhadap sumber pembiayaan. *Startup* umumnya menghadapi ketidakpastian arus kas yang tinggi dan keterbatasan modal sehingga harus lebih konservatif dan selektif dalam penggunaan kas dibandingkan perusahaan besar.

Untuk memperjelas perbedaan tersebut, dapat dilihat pada Tabel 5.1 yang merangkum beberapa aspek utama pengelolaan kas pada *startup* dan perusahaan besar.

Tabel 5. 1 Pengelolaan Kas *Startup* VS Perusahaan Besar

Aspek	<i>Startup</i>	Perusahaan besar
Stabilitas arus kas	Arus kas belum stabil, sangat dipengaruhi fase pertumbuhan dan pendanaan eksternal.	Arus kas relatif stabil karena memiliki basis pelanggan dan pendapatan yang lebih mapan.
Sumber pembiayaan utama	Mengandalkan modal pemilik, investor, dan venture capital.	Memiliki akses lebih luas ke pinjaman bank, pasar modal, dan laba ditahan.
Fokus penggunaan kas	Menjaga kelangsungan operasional dan pembiayaan aktivitas inti bisnis.	Mendukung ekspansi, diversifikasi, dan investasi jangka panjang.
Risiko likuiditas	Risiko likuiditas lebih tinggi karena cadangan kas terbatas dan pendapatan belum stabil.	Risiko likuiditas lebih terkendali karena skala usaha dan akses pendanaan lebih besar.
Pola pengendalian pengeluaran	Pengeluaran cenderung sangat selektif dan prioritas pada aktivitas yang mendukung pertumbuhan.	Pengeluaran lebih terstruktur dengan sistem anggaran dan prosedur formal yang matang.

Setiap jenis perusahaan perlu menyesuaikan strategi pengelolaan kas dengan karakteristik dan kondisi usahanya sebagaimana dirangkum pada Tabel 5.1 *Startup* perlu menekankan disiplin arus kas untuk bertahan pada fase awal, sedangkan perusahaan besar harus memastikan pengelolaan kas yang efisien agar dapat mendukung ekspansi dan menjaga kinerja keuangan jangka panjang.

➤ Ringasan

Fungsi keuangan memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan dan keberlanjutan suatu bisnis. Fungsi keuangan tidak hanya berfokus pada pencatatan keuangan, tetapi juga mencakup pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan penghimpunan, pengelolaan, dan pengalokasian dana perusahaan secara efektif dan efisien.

Fungsi menghimpun dana memungkinkan perusahaan memperoleh sumber pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan, baik yang berasal dari modal sendiri maupun dari pihak eksternal. Selanjutnya, fungsi mengelola dana berperan dalam memastikan bahwa dana yang dimiliki perusahaan digunakan secara optimal melalui perencanaan, pengendalian, dan pengawasan keuangan. Sementara itu, fungsi mengalokasikan dana menjadi dasar dalam pengambilan keputusan investasi agar dana perusahaan ditempatkan pada kegiatan yang mampu memberikan nilai tambah dan mendukung pertumbuhan usaha.

Selain itu, laporan keuangan dasar yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas merupakan alat utama dalam menilai kondisi dan kinerja keuangan perusahaan. Laporan keuangan menyediakan informasi yang diperlukan manajemen dalam mengevaluasi kinerja, menjaga likuiditas, serta merencanakan strategi keuangan di masa mendatang. Pengelolaan kas yang efektif juga menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan, baik pada *startup* maupun perusahaan besar, meskipun terdapat perbedaan pendekatan sesuai dengan skala dan karakteristik usaha.

Dengan demikian, penerapan fungsi keuangan yang terintegrasi dan didukung oleh pengelolaan kas serta laporan keuangan yang baik akan membantu perusahaan mencapai stabilitas keuangan, meningkatkan kinerja, dan menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

➤ Latihan Dan Diskusi

Subbab ini berisi rangkuman kegiatan latihan dan diskusi yang dilakukan setelah pemaparan materi fungsi keuangan bisnis. Hasil dari sesi tanya jawab antara penanya dan penjawab kemudian disusun dan disajikan secara ringkas dalam Tabel 5.2 Hasil Diskusi.

Tabel 5. 2 Hasil Diskusi

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Mengapa perusahaan besar cenderung memiliki arus kas yang lebih stabil dibandingkan <i>startup</i> ?	Perusahaan besar telah memiliki sistem operasional matang, pelanggan tetap, pendapatan rutin, dan model bisnis yang jelas. Mereka juga memiliki akses ke banyak sumber pembiayaan formal seperti obligasi dan pinjaman bank. Kombinasi faktor ini membuat arus kas perusahaan besar lebih terstruktur dan dapat diprediksi.
2	Bagaimana peran investor dan venture capital dalam strategi keuangan <i>startup</i> ?	Investor dan venture capital memberikan dana yang memungkinkan <i>startup</i> membiayai operasional dan inovasi tanpa harus memperoleh pendapatan besar terlebih dahulu. Selain dana, mereka juga memberikan mentoring, networking, dan strategi bisnis. Dari sisi keuangan, mereka memungkinkan <i>startup</i> bertahan di fase burn rate tinggi hingga mencapai <i>product-market fit</i> .
3	Mengapa perusahaan	Kelebihan kas artinya perusahaan

Berdasarkan Tabel 5.2 terlihat bahwa peserta diskusi menyoroti pentingnya arus kas yang stabil, peran pendanaan eksternal seperti investor dan venture capital, serta risiko yang muncul ketika perusahaan memiliki kelebihan atau kekurangan kas. Diskusi ini menunjukkan bahwa fungsi keuangan tidak hanya berkaitan dengan teori, tetapi juga sangat relevan dalam membantu

perusahaan mengambil keputusan strategis yang memengaruhi keberlangsungan usaha.

➤ **Daftar Pustaka**

- [1] Yasa, I. P. B., & Khairunnisah, N. A. (2024). Manajemen keuangan: Konsep, fungsi, dan peranannya dalam keberhasilan perusahaan. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 210–221.
- [2] Shafira, F. T., Putri, A. R., & Maulana, R. (2025). Pentingnya manajemen keuangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan usaha. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 1234–1245.
- [3] Angela, A., Nugroho, R., & Prasetyo, D. (2025). Working capital management, free cash flow, profitability, and firm *value*. *Jurnal Proaksi*, 12(1), 55–68.
- [4] Nisa, A. P., & Astuti, B. (2024). Literatur review: Pentingnya laporan keuangan untuk menilai kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan dan Tata Kelola*, 3(2), 45– 56.
- [5] R. A. Setiawan and D. P. Sari, "Financial management effectiveness and firm performance," *International Journal of Financial Studies*, vol. 9, no. 3, pp. 1–15, 2021.
- [6] S. Nugroho and L. Hartono, "The role of financial management in business sustainability," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 8, no. 6, pp. 421–430, 2021.
- [7] I. M. Sudana and N. K. Yuniarta, "Capital structure decisions and firm performance," *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 8, no. 4, pp. 789–798, 2021.
- [8] M. Kurniawan and A. Prasetyo, "Financing decisions and financial risk in emerging markets," *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 12, no. 2, pp. 45–53, 2022.
- [9] A. Rahman and S. Putri, "Financial planning and cash flow management," *Journal of Accounting and Finance Review*, vol. 6, no. 1, pp. 25–34, 2022.
- [10] L. J. Gitman and M. D. Zutter, "Working capital management and firm profitability," *Journal of Finance and Accounting Research*, vol. 12, no. 2, pp. 67–79, 2022.

- [11] R. A. Brealey, S. C. Myers, and F. Allen, "Corporate investment efficiency and firm *value*," *Journal of Corporate Finance*, vol. 67, pp. 1–12, 2021.

BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

➤ Pendahuluan

Di tengah era disrupsi digital dan persaingan bisnis global yang semakin ketat, sering kali perhatian terpusat pada teknologi, model bisnis inovatif, dan efisiensi operasional. Namun, di balik setiap inovasi dan strategi, terdapat satu aset yang paling fundamental dan menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sesungguhnya: sumber daya manusia (SDM).

Paradigma bisnis modern telah bergeser secara fundamental; karyawan tidak lagi dipandang sebagai sekadar komponen biaya operasional, melainkan sebagai modal atau aset strategis yang potensinya harus dikelola dan dioptimalkan untuk keberhasilan jangka panjang organisasi. Dalam konteks inilah, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) hadir sebagai sebuah disiplin ilmu dan seni yang secara sistematis dan strategis mengelola aset manusia tersebut.

MSDM adalah pendekatan terpadu yang mencakup serangkaian proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, hingga pengendalian sumber daya manusia, yang semuanya dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Bagi mahasiswa Program Studi Sistem Informasi, memahami MSDM bukan sekadar mempelajari satu lagi fungsi bisnis. Ini adalah tentang memahami "sistem operasi" dari sisi manusia dalam sebuah organisasi sebuah sistem kompleks yang akan mereka dukung, integrasikan, dan transformasikan melalui solusi teknologi [1].

Laporan ini akan mengupas tuntas fondasi MSDM, menelusuri transformasinya melalui digitalisasi, dan memproyeksikan masa depannya yang didorong oleh AI. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam jurnal ini dijelaskan sebagai suatu proses pengelolaan tenaga kerja yang berfokus pada peningkatan efisiensi,

efektivitas, dan kualitas organisasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Dengan adanya TIK, fungsi MSDM tidak lagi sekadar administratif, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis [5]. Namun, penerapan teknologi dalam MSDM harus tetap memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan, seperti empati, privasi, dan hubungan emosional antara manajer dan karyawan.

➤ **Peran SDM dalam Bisnis**

Dalam dunia bisnis yang terus berubah, keberhasilan suatu organisasi tidak lagi hanya diukur dari seberapa besar modal yang dimiliki atau seberapa canggih teknologi yang digunakan. Faktor penentu yang sesungguhnya terletak pada aspek yang paling dinamis, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Tanpa adanya manusia sebuah organisasi tidak dapat dijalankan secara optimal [1], [2]. Berikut adalah peran sumber daya manusia dalam bisnis yang tertera pada gambar 6.1.



Gambar 6. 1 Peran Sumber Daya Manusia dalam Bisnis

Dari gambar 6.1 dapat dijelaskan peran SDM dalam bisnis sebagai berikut:

- a. SDM sebagai penggerak kegiatan organisasi
Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam menjalankan seluruh kegiatan organisasi. SDM berperan sebagai pelaksana yang menggerakkan semua sumber daya

lain seperti modal, mesin, teknologi, dan metode kerja. Tanpa adanya manusia, sumber daya tersebut tidak akan memiliki arti dan tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. SDM memastikan setiap aktivitas operasional berjalan sesuai dengan rencana, prosedur, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kualitas SDM sangat menentukan keberhasilan dan keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Seperti contoh pada sebuah perusahaan manufaktur, mesin produksi yang canggih tidak akan berfungsi tanpa operator dan teknisi. SDM bertugas mengoperasikan mesin, mengawasi proses produksi, serta melakukan perawatan agar mesin tetap berfungsi dengan baik. Tanpa peran SDM, kegiatan produksi tidak dapat berjalan meskipun perusahaan memiliki modal dan teknologi yang memadai.

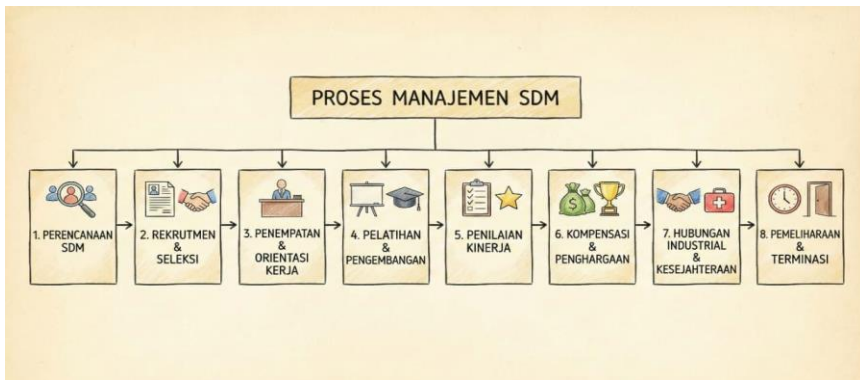
- b. SDM sebagai perencana dan pengambil keputusan
SDM juga memiliki peran strategis sebagai perencana dan pengambil keputusan dalam organisasi. Manusia menentukan visi, misi, tujuan, serta strategi bisnis yang akan dijalankan. Keputusan yang diambil oleh pimpinan dan manajemen sangat berpengaruh terhadap arah perkembangan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, SDM dituntut memiliki kemampuan analisis, pemikiran kritis, dan pemahaman yang baik terhadap lingkungan bisnis. Seperti pimpinan perusahaan memutuskan untuk melakukan diversifikasi produk setelah melihat adanya peluang pasar baru. Keputusan ini diambil berdasarkan hasil analisis SDM terhadap kebutuhan konsumen dan kondisi persaingan, sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan bersaing.
- c. SDM sebagai pengelola sumber daya lainnya
SDM berperan dalam mengelola dan mengoordinasikan pemanfaatan sumber daya lainnya, seperti keuangan, bahan baku, teknologi, dan waktu kerja. Pengelolaan yang efektif dan efisien sangat diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuannya tanpa pemborosan. SDM memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan sesuai kebutuhan dan memberikan hasil yang maksimal. Seperti bagian manajemen dan keuangan

mengatur anggaran perusahaan agar biaya operasional tetap terkendali. Sementara itu, bagian produksi mengelola penggunaan bahan baku agar tidak terjadi pemborosan. Semua pengaturan ini dilakukan oleh SDM demi efisiensi dan efektivitas organisasi.

- d. SDM sebagai inovator dan pembawa perubahan
SDM yang berkualitas dan berkompeten menjadi sumber utama inovasi dan perubahan dalam organisasi. Mereka mampu menciptakan ide-ide baru, memperbaiki sistem kerja, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar. Inovasi yang dihasilkan oleh SDM membantu organisasi meningkatkan daya saing dan mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan yang semakin ketat. Karyawan di sebuah perusahaan jasa mengusulkan penggunaan sistem pelayanan berbasis digital untuk mempercepat proses pelayanan pelanggan. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga mempercepat kinerja dan efisiensi perusahaan. Dengan adanya peran SDM sebagai inovator dan pembawa perubahan, menjadikan SDM dalam perusahaan tersebut dituntut untuk selalu berpikir kreatif untuk memajukan perusahaan sehingga perusahaan akan selalu mengikuti tren pasar terkini.
- e. SDM sebagai penjaga nilai dan budaya organisasi
Selain menjalankan tugas operasional, SDM juga berperan sebagai penjaga nilai dan budaya organisasi. SDM membentuk sikap, perilaku, serta etika kerja yang berlaku di lingkungan organisasi. Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan rasa tanggung jawab karyawan, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Hal ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Pimpinan perusahaan menanamkan budaya kerja disiplin, jujur, dan kerja sama melalui aturan, pelatihan, serta teladan yang baik. Dengan budaya tersebut, karyawan bekerja dengan lebih bertanggung jawab, saling menghargai, dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

➤ **Proses Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses strategis yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Proses ini tidak berdiri sendiri, melainkan terdiri atas tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan berkesinambungan. Priyono dan Marnis [1][3], manajemen SDM mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja, yang semuanya harus dikelola secara sistematis dan terintegrasi seperti pada Gambar 6.2.



Gambar 6. 2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia ini dilakukan agar proses bisnis suatu organisasi dapat berjalan seimbang dan sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan Gambar 6.2 serangkaian kegiatan proses manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan dapat digolongkan pada beberapa tahap, sebagai berikut:

❖ **Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*)**

Perencanaan SDM merupakan tahap awal dan fundamental dalam proses manajemen SDM. Proses ini diawali dengan analisis jabatan (job analysis) yang mencakup identifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, serta kompetensi yang dibutuhkan pada setiap posisi kerja [1]. Berikut adalah Gambar 6.3 yang menjelaskan mengenai perencanaan SDM.



Gambar 6. 3 Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Terlihat pada *Gambar 6.3*, sebuah organisasi harus menentukan kebutuhan tenaga kerja baik dalam jumlah maupun kualitas untuk mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Selain mempertimbangkan faktor internal organisasi, perencanaan SDM juga harus memperhatikan faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, dinamika pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi nasional, serta kebijakan pemerintah di bidang ketenagakerjaan. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat menghindari masalah kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta memastikan ketersediaan SDM yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

❖ **Rekrutmen dan seleksi**

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses pengadaan tenaga kerja yang bertujuan untuk menarik dan memilih kandidat terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah Gambar 6.4 untuk penjelasan mengenai rekrutmen dan seleksi.



Gambar 6. 4 Rekrutmen dan Seleksi

Seperti pada *Gambar 6.4*, rekrutmen dapat dilakukan melalui sumber internal, seperti promosi dan mutasi karyawan, maupun sumber eksternal, seperti iklan lowongan kerja, kerja sama dengan lembaga pendidikan, dan pemanfaatan platform digital [1].

Setelah proses rekrutmen, dilakukan seleksi untuk menyaring kandidat yang paling sesuai. Proses seleksi biasanya meliputi seleksi administrasi, tes tertulis, tes psikologi, wawancara, serta pemeriksaan latar belakang. Tahapan ini sangat penting untuk memastikan kesesuaian antara kompetensi, kepribadian, dan nilai kandidat dengan budaya organisasi, sehingga dapat meminimalkan risiko kesalahan dalam penerimaan karyawan.

❖ **Penempatan dan orientasi kerja (*Placement and Orientation*)**

Penempatan dan orientasi kerja dilakukan setelah kandidat dinyatakan diterima sebagai karyawan. Pada tahap ini karyawan akan melakukan pengenalan di lingkungan kerja. Berikut adalah Gambar 6.5 untuk penjelasan mengenai penempatan dan orientasi kerja.



Gambar 6. 5 Penempatan dan Orientasi Kerja

Terlihat pada *Gambar 6.5*, penempatan bertujuan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki. Penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas kerja serta kepuasan karyawan [1].

Dalam tahap ini, karyawan diperkenalkan dengan struktur organisasi, budaya kerja, peraturan perusahaan, serta tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan [4]. Orientasi yang baik akan mempercepat proses penyesuaian, mengurangi tingkat stres kerja, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

❖ **Melakukan pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*)**

Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Pelatihan umumnya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis (*hard skills*) yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, pengembangan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan jangka panjang, seperti keterampilan manajerial, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan [1], [5]. Berikut adalah *Gambar 6.6* penjelasan mengenai melakukan pelatihan dan pengembangan.



Gambar 6. 6 Pelatihan dan Pengembangan

Seperti pada *Gambar 6.6*, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan menghadapi perubahan di masa yang akan datang.

Herawati dan Lestari [5], pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pembelajaran karyawan. Bentuk pengembangan SDM dapat berupa coaching, mentoring, rotasi jabatan, hingga pemberian kesempatan pendidikan lanjutan. Melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan daya saing serta kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

❖ **Penilaian kinerja (Performance Appraisal)**

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian karyawan, memberikan umpan balik, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial seperti promosi, pemberian kompensasi, dan kebutuhan pelatihan lanjutan [1]. Berikut adalah *Gambar 6.7* untuk penjelasan mengenai penilaian kinerja.



Gambar 6. 7 Penilaian Kinerja

Terlihat pada *Gambar 6.7*, salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah Key Performance Indicator (KPI), yaitu seperangkat indikator kuantitatif yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara objektif. Selain itu, metode penilaian 360 derajat juga mulai diterapkan, di mana penilaian tidak hanya berasal dari atasan, tetapi juga dari rekan kerja dan bawahan, sehingga hasil penilaian menjadi lebih komprehensif dan adil.

❖ Menerapkan sistem kompensasi dan penghargaan (*Compensation and Reward System*)

Kompensasi dan penghargaan merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan. Priyono dan Marnis [1], sistem kompensasi harus disusun secara adil, layak, dan kompetitif agar dapat meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan, bonus, insentif, serta fasilitas non-finansial.

Andjarwati [2] menjelaskan bahwa pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam teori kebutuhan *Maslow* dan teori dua faktor *Herzberg*. Berikut adalah *Gambar 6.8* penjelasan mengenai penerapan sistem kompensasi dan penghargaan.



Gambar 6. 8 Kompensasi dan Penghargaan

Oleh karena itu, seperti pada *Gambar 6.8* organisasi perlu memperhatikan prinsip keadilan internal dan eksternal dalam penyusunan sistem kompensasi agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

❖ **Menjaga hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan**
(Industrial Relations and Employee Welfare)

Hubungan industrial merupakan pengelolaan hubungan lingkungan kerja antara manajemen, karyawan, dan serikat pekerja. Berikut adalah Gambar 6.9 untuk penjelasan mengenai menjaga hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan.

Dapat dilihat pada Gambar 6.9 hubungan yang harmonis dapat tercipta melalui komunikasi yang saling terbuka, penyelesaian konflik secara adil dan benar, serta pemenuhan hak dan kewajiban masing-masing pihak (pekerja maupun perusahaan atau organisasi [6].

Selain itu, kesejahteraan karyawan juga menjadi perhatian penting dalam manajemen SDM. Kesejahteraan mencakup aspek keselamatan dan kesehatan kerja, jaminan sosial, cuti, serta perlindungan hukum. BPMPP UMA [6], pemenuhan kesejahteraan karyawan akan menciptakan rasa aman dan loyalitas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas organisasi.



Gambar 6. 9 Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan

❖ **Pemeliharaan dan terminasi hubungan kerja (*Maintenance and Termination*)**

Pada tahap ini, pemeliharaan sumber daya manusia bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tetap berkontribusi secara optimal bagi organisasi dapat dilihat pada Gambar 6.10.



Gambar 6. 10 Pemeliharaan dan Terminasi Hubungan Kerja

Hal ini dapat dilakukan seperti pada *Gambar 6.10*, melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, serta sistem penghargaan yang adil [1]. Sementara itu, terminasi hubungan kerja merupakan tahap akhir dalam proses manajemen SDM, yang dapat terjadi karena pensiun, pengunduran diri, atau pemutusan hubungan kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa proses terminasi dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan exit interview juga penting untuk memperoleh masukan yang dapat

digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan sistem manajemen SDM di masa mendatang [6].

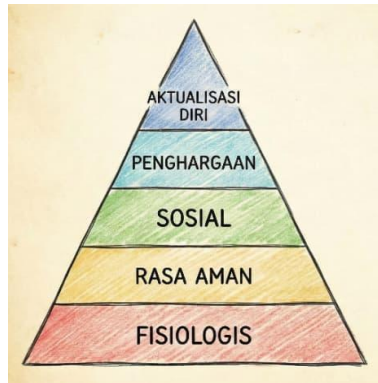
Seluruh proses manajemen sumber daya manusia tersebut harus dilaksanakan secara terintegrasi dan berkesinambungan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Setiap tahapan saling berkaitan dan memengaruhi keberhasilan tahapan berikutnya, sehingga diperlukan koordinasi yang baik antara manajemen dan karyawan. Dengan penerapan manajemen SDM yang efektif, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, berkeadilan, dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang. Hal ini pada akhirnya akan mendukung keberlanjutan organisasi serta daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

➤ **Motivasi Kerja: Teori *Maslow*, *Herzberg*, *McClelland***

❖ **Teori *Maslow* - Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori Hierarki Kebutuhan dikembangkan oleh Abraham *Maslow* pada tahun 1943 dalam artikelnya yang berjudul "*A Theory of Human Motivation*". Berbeda dengan aliran psikologi lain pada masanya yang lebih fokus pada sisi negatif atau gangguan kejiwaan manusia, *Maslow* justru tertarik pada potensi positif yang dimiliki manusia. Ia ingin memahami apa yang mendorong manusia untuk terus bertumbuh, berkembang, dan mencapai potensi terbaik dalam dirinya. Dari sinilah lahir teorinya yang paling terkenal, yaitu Teori Hierarki Kebutuhan dapat dilihat pada Gambar 6.11.

Pada Gambar 6.11, *Maslow* adalah seorang psikolog humanistik yang percaya bahwa manusia memiliki potensi bawaan untuk tumbuh dan berkembang. Teorinya menjadi salah satu teori motivasi yang paling dikenal dan banyak diaplikasikan dalam berbagai bidang, termasuk manajemen dan organisasi.



Gambar 6. 11 Teori *Maslow*

Inti dari teori *Maslow* adalah konsep bahwa kebutuhan manusia terorganisir dalam sebuah hierarki atau tingkat, yang sering kali divisualisasikan sebagai piramida. *Maslow*, manusia didorong untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini secara bertahap. Dengan kata lain, individu perlu memenuhi kebutuhan pada level yang lebih rendah terlebih dahulu sebelum terdorong untuk memenuhi kebutuhan di level yang lebih tinggi. Contoh sederhananya, Anda tidak akan memikirkan reputasi atau pencapaian (kebutuhan tinggi) jika Anda sangat lapar dan tidak memiliki tempat tinggal (kebutuhan rendah). Tujuan utama Anda pada saat itu adalah menemukan makanan dan tempat tinggal. Teori ini mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkat utama, mulai dari yang paling mendasar hingga yang tertinggi:

A. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan landasan paling dasar dalam hierarki *Maslow* yang mencakup kebutuhan biologis utama untuk mempertahankan hidup manusia. Dalam tingkat ini, tubuh menuntut pemenuhan hal-hal esensial seperti oksigen untuk bernapas, air untuk hidrasi, nutrisi dari makanan, serta istirahat yang cukup untuk proses pemulihan energi. *Maslow* menekankan bahwa kebutuhan ini bersifat homeostatis, di mana tubuh secara otomatis berusaha menjaga keseimbangan internalnya. Jika kebutuhan dasar ini tidak terpenuhi, seluruh kesadaran individu akan didominasi oleh

upaya pencarian pemenuhan tersebut, sehingga mengabaikan kebutuhan sosial maupun intelektual lainnya. Inilah mengapa dalam kondisi kelaparan hebat, fokus manusia akan menyempit hanya pada cara mendapatkan makanan sebagai prioritas absolut.

Contoh: Sandang, Pangan, Papan, Kebutuhan Seksual, Tidur, dan lain-lain.

B. Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan fisik dasar relatif terpenuhi, motivasi individu akan bergeser menuju kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan dari ancaman, baik secara fisik maupun emosional. Pada tingkat ini, manusia mulai mencari struktur, ketertiban, dan prediktabilitas dalam hidup mereka untuk mengurangi kecemasan akan masa depan. Hal ini tidak hanya mencakup perlindungan dari bahaya fisik atau bencana, tetapi juga aspek stabilitas yang lebih kompleks di era modern, seperti keamanan finansial melalui pekerjaan yang tetap, asuransi kesehatan, serta jaminan hukum. Seseorang yang hidup dalam lingkungan yang kacau atau penuh ketidakpastian akan sulit untuk melangkah ke tahap perkembangan sosial karena energi mentalnya terus-menerus terkuras untuk menjaga kewaspadaan terhadap potensi ancaman.

Contohnya: Keamanan Finansial, Keamanan Pribadi, Kesehatan dan Kesejahteraan, Stabilisas Lingkungan.

C. Kebutuhan Akan Rasa Memiliki dan Kasih Sayang (*Love and Belongingness Needs*)

Pada tingkat ketiga, setelah kebutuhan fisik dan keamanan terjamin, muncul dorongan kuat untuk menjalin hubungan antarmanusia dan kedekatan emosional. Sebagai makhluk sosial, manusia secara alami memiliki keinginan untuk merasa diterima, dicintai, dan menjadi bagian dari sebuah kelompok, baik itu keluarga, lingkaran pertemanan, maupun komunitas yang lebih luas. Pemenuhan kebutuhan ini melibatkan pemberian dan penerimaan kasih sayang yang tulus. *Maslow* menggarisbawahi bahwa kegagalan dalam memenuhi kebutuhan sosial ini sering kali menjadi akar dari berbagai

masalah psikologis, seperti kesepian yang mendalam, kecemasan sosial, hingga depresi klinis. Rasa memiliki memberikan individu jangkar emosional yang penting sebelum mereka mulai mencari pengakuan atas kemampuan pribadinya.

Contohnya: Hubungan Pertemanan, Keluarga, Keintiman Romantis.

D. Kebutuhan Akan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Tingkat keempat berkaitan dengan kebutuhan akan penghargaan yang dibagi menjadi dua dimensi utama, yaitu penghargaan dari harga diri internal dan orang lain. Penghargaan eksternal mencakup aspek status, reputasi, pengakuan, dan apresiasi atas prestasi yang dicapai di mata masyarakat. Namun, *Maslow* memandang bahwa penghargaan internal seperti rasa percaya diri, kemandirian, kompetensi, dan penguasaan atas suatu keahlian memiliki kedudukan yang lebih stabil dan penting bagi kesehatan mental. Individu yang memiliki harga diri yang kuat akan merasa yakin akan nilai dirinya tanpa harus terus-menerus bergantung pada validasi luar. Sebaliknya, kekurangan pada tahap ini akan mengakibatkan munculnya perasaan rendah diri dan ketidakberdayaan yang menghambat pertumbuhan pribadi.

a. Penghargaan dari Diri Sendiri (*Lower Esteem*): Kebutuhan akan kekuatan, kompetensi, penguasaan, kemandirian, dan kebebasan. Ini adalah tentang keyakinan pada kemampuan diri sendiri.

b. Penghargaan dari Orang Lain (*Higher Esteem*): Kebutuhan akan status, reputasi, pengakuan, perhatian, dan martabat. Ini adalah tentang bagaimana kita dipandang oleh orang lain.

E. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan ini adalah puncak dari Teori Hierarki *Maslow*. Kebutuhan ini baru akan menjadi motivator utama setelah semua kebutuhan di tingkat bawahnya relatif terpenuhi. Aktualisasi diri adalah dorongan untuk menjadi versi terbaik dari diri sendiri,

untuk mewujudkan semua potensi yang dimiliki secara penuh. Karakteristik Individu yang Mencapai Aktualisasi Diri (*Maslow*):

- a. Realistis dan Menerima Diri Apa Adanya
- b. Spontan dan Kreatif
- c. Berorientasi pada Masalah, Bukan Diri Sendiri
- d. Memiliki Hubungan Inter
- e. personal yang Dalam
- f. Mandiri dan Membutuhkan Privasi
- g. Menghargai Proses dan Pengalaman Puncak

❖ **Teori Herzberg- Two Factor Theory**

Pada tahun 1959 Frederick *Herzberg* mengembangkan Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) atau yang juga dikenal sebagai Teori Motivasi-Higiene (*Motivation-Hygiene Theory*). Berikut adalah Gambar 6.12 untuk penjelasan teori dua faktor.



Gambar 6. 12 Teori Herzberg

Pada Gambar 6.12, teori ini didasarkan pada penelitiannya terhadap 200 insinyur dan akuntan di Pittsburgh, Pennsylvania, yang ditanya tentang peristiwa kerja yang membuat mereka merasa sangat puas atau sangat tidak puas seperti pada *Gambar 4*. lawan dari "Puas" bukanlah "Tidak Puas", melainkan "Tidak Ada Kepuasan", begitu pula sebaliknya. Artinya, menghilangkan faktor yang membuat Anda kecewa tidak akan otomatis membuat Anda merasa puas dan termotivasi. Itu hanya akan membawa Anda ke titik netral. Untuk benar-benar termotivasi, Anda butuh sesuatu yang lain. Berdasarkan penelitiannya, *Herzberg* mengklasifikasikan faktor-faktor di tempat kerja ke dalam dua kategori yang berbeda: Faktor *Hygiene* dan Faktor Motivator.

- a. Faktor *Hygiene* (Faktor Pemeliharaan/Ekstrinsik) > *Dissatisfiers* (Faktor Ketidakpuasan)

Merupakan serangkaian faktor yang berkaitan dengan konteks pekerjaan (*job context*), bukan dengan isi pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini bersifat ekstrinsik, artinya berasal dari luar pekerjaan itu sendiri. Nama "*Hygiene*" diambil dari analogi dalam dunia medis. Sama seperti praktik kebersihan (mencuci tangan) yang tidak secara langsung membuat Anda sehat tetapi ketiadaannya dapat menyebabkan Anda jatuh sakit, pemenuhan Faktor *Hygiene* tidak akan membuat karyawan termotivasi atau puas. Ini adalah faktor-faktor yang jika tidak ada atau buruk, akan menyebabkan karyawan merasa sangat tidak puas. Namun, jika faktor ini ada dan baik, itu hanya akan mencegah ketidakpuasan, bukan menciptakan motivasi. Faktor Higienis ini seperti fondasi rumah. Jika fondasinya retak (gaji telat, atasan galak), rumah itu tidak nyaman ditinggali. Tapi fondasi yang kokoh saja tidak cukup untuk membuat Anda mencintai rumah itu.

Contoh faktor *Hygiene*: gaji atau upah, kondisi kerja (lingkungan, fasilitas), hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kebijakan perusahaan, keamanan kerja, dan status jabatan

- b. Faktor Motivator (Pendorong Semangat/Intrinsik)

Faktor-faktor ini bersifat intrinsik, artinya berasal dari dalam diri pekerjaan dan berhubungan langsung dengan kebutuhan psikologis manusia untuk tumbuh, berkembang, dan mengaktualisasikan diri. Jika faktor ini ada, karyawan akan merasa sangat puas, termotivasi, dan bersemangat. Namun, jika tidak ada, mereka tidak akan merasa kecewa, hanya saja mereka merasa "tidak ada kepuasan" atau hambar. Peran utama Faktor Motivator adalah untuk menciptakan kepuasan dan mendorong motivasi yang sesungguhnya. Kehadiran faktor-faktor ini akan meningkatkan semangat, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Namun, ketiadaannya tidak lantas menyebabkan ketidakpuasan atau keluhan, melainkan hanya menciptakan kondisi netral, yaitu "tidak ada kepuasan". Contoh Faktor Motivator: pengakuan atas hasil kerja (prestasi), pekerjaan yang

menantang dan menarik, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan, dan pencapaian pribadi (*achievement*).

❖ **Teori McClelland - 3 Psikologi Dasar**

Teori ini dikembangkan pada tahun 1960-an oleh David *McClelland*, seorang psikolog dari Amerika. *McClelland* menyatakan bahwa setiap orang punya tiga kebutuhan psikologis dasar yang memotivasi mereka dalam bekerja dan hidup dapat dilihat pada Gambar 6.13.



Gambar 6. 13 Teori McClelland

Terlihat pada *Gambar 6.13*, tidak semua orang punya kebutuhan yang sama kuat ada yang lebih dominan di satu kebutuhan tertentu. Tiga kebutuhan psikologis dasar yang dimaksud *McClelland* yaitu:

A. *Need for Achievement* (nAch) - Kebutuhan Berprestasi

Bayangkan seorang atlet yang terobsesi memecahkan rekornya sendiri, atau seorang sales yang semangatnya membara untuk mencapai target penjualan, itulah orang dengan kebutuhan prestasi yang tinggi. Orang dengan tipe ini akan termotivasi oleh pencapaian target dan kesuksesan. Mereka bukan sekadar ingin sukses, tapi mereka menikmati proses dalam "menaklukkan" tantangan. Mereka tidak suka tugas yang terlalu mudah (tidak ada kebanggaan) atau terlalu sulit (kemungkinan gagal besar). Mereka mencari tantangan yang "pas", di mana mereka bisa mengerahkan kemampuan terbaiknya. Orang dengan tipe nAch memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Suka Tantangan yang Realistis
 - b. Memerlukan evaluasi dari orang lain atau feedback
 - c. Suka Bekerja Sendiri atau dengan Sesama "Pengejar"
- B. *Need for Power* (nPow) - Kebutuhan Kekuasaan
- Orang dengan tipe ini adalah mereka yang senang memegang kendali. Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. *McClelland* menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. *McClelland* membagi pandangan tentang kekuasaan menjadi dua, yaitu:
- a. Kekuasaan Personal: Ingin mengontrol orang lain untuk kepentingannya sendiri. Ini yang cenderung negatif.
 - b. Kekuasaan Institusional/Sosial: Ingin memimpin dan mengorganisir tim untuk mencapai tujuan bersama. Ini tipe pemimpin yang efektif.

Ciri-ciri nPow yaitu:

- a. Suka Memimpin dan Berkompetisi
 - b. Menyukai Status dan Pengakuan
 - c. Tegas dan Suka Berargumen
 - d. Fokus pada Pengaruh
- C. *Need for Affiliation* (nAff) - Kebutuhan Berafiliasi
- Tipe terakhir ini adalah "lem" perekat dalam sebuah kelompok. Motivasi utama mereka adalah diterima dan disukai oleh orang lain. Mereka sangat mengutamakan hubungan baik dan harmoni. Kebutuhan ini ditandai dengan kecenderungan seseorang yang memiliki motif yang tinggi untuk terjalinnya sebuah persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. Orang dengan tipe ini bekerja paling baik dalam lingkungan yang bersahabat dan penuh kerja sama. Mereka mendambakan interaksi sosial yang positif. Kebutuhan akan afiliasi ini akan meningkat ataupun menurun

sesuai dengan situasi yang ada, Orang dengan tipe nAff memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mengutamakan Kerja Sama daripada Kompetisi
- b. Menghindari Konflik
- c. Supportif

➤ **Hubungan Industrial: Hak & Kewajiban Pekerja, Serikat Pekerja**

Hubungan industrial adalah hubungan hukum antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Hubungan ini mencakup hak dan kewajiban masing-masing pihak yang saling berkaitan dan harus dijalankan secara seimbang agar tercipta keharmonisan kerja di lingkungan perusahaan.

❖ **Hak Pekerja**

Hak-hak pekerja merupakan bagian dari hak asasi manusia yang wajib dijamin oleh negara. Beberapa hak pekerja yang dijelaskan dalam jurnal antara lain:

- a. Hak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak (UUD 1945 Pasal 27 ayat 2).
- b. Hak atas upah yang adil sesuai hasil kerja dan kontribusinya terhadap perusahaan.
- c. Hak untuk berserikat dan berkumpul, guna memperjuangkan kepentingan serta kesejahteraan bersama melalui serikat pekerja.
- d. Hak atas perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja, yang menjamin keamanan dalam bekerja.
- e. Hak atas perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam gaji, promosi, atau kesempatan pelatihan.
- f. Hak atas perlindungan data pribadi dan proses hukum yang sah jika terjadi pelanggaran.

❖ **Kewajiban Pekerja**

Kewajiban pekerja diatur dalam beberapa pasal UU No. 13 Tahun 2003, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Pasal 102 ayat (2): Pekerja dan serikat pekerja wajib menjaga ketertiban dan kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi

secara demokratis, mengembangkan keterampilan, serta ikut memajukan perusahaan.

- b. Pasal 126 ayat (1–2): Pekerja wajib melaksanakan isi perjanjian kerja bersama dan mengetahui setiap perubahan yang terjadi.
- c. Pasal 136 ayat (1): Perselisihan hubungan industrial diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat.
- d. Pasal 140 ayat (1): Sebelum melakukan mogok kerja, pekerja wajib memberitahukan secara tertulis kepada pengusaha dan instansi ketenagakerjaan minimal tujuh hari sebelumnya.

❖ **Hak & Kewajiban Perusahaan**

Perusahaan memiliki hak untuk mengatur pekerja agar memenuhi standar kerja. Namun, perusahaan juga memiliki kewajiban untuk:

- a. Membayar upah dan lembur tepat waktu.
- b. Menjamin keselamatan dan kesehatan kerja (K3).
- c. Memberikan pelatihan dan perlindungan hukum.
- d. Mendaftarkan pekerja ke program jaminan sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan.

❖ **Peran Serikat Pekerja**

Serikat pekerja (SP) atau serikat buruh merupakan organisasi yang dibentuk oleh dan untuk pekerja secara bebas, mandiri, dan demokratis. Tujuannya adalah memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja. Landasan hukumnya adalah:

- a. Pasal 104 UU No. 13 Tahun 2003, yang menyebutkan setiap pekerja berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja.
- b. UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, yang menegaskan bahwa minimal 10 orang pekerja dapat membentuk serikat di suatu perusahaan.

Serikat pekerja juga memiliki hak untuk berunding dengan pengusaha melalui lembaga bipartit (antara pekerja dan pengusaha) maupun tripartit (antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah). Lembaga ini menjadi forum komunikasi dan penyelesaian sengketa hubungan industrial secara adil dan demokratis.

❖ Hambatan dalam Hubungan Industrial

Jurnal ini menyoroti beberapa kendala utama dalam pelaksanaan hubungan industrial di Indonesia, yaitu:

- a. Masih lemahnya regulasi dan pengawasan hukum ketenagakerjaan.
- b. Kurangnya kesadaran baik dari pekerja maupun pengusaha mengenai hak dan kewajiban masing-masing.
- c. Ketimpangan posisi antara pekerja dan pengusaha yang menyebabkan pekerja berada pada posisi tawar lebih lemah.
- d. Keterbatasan kemampuan finansial perusahaan dalam memenuhi seluruh hak pekerja.

➤ Studi Kasus: Google dan Budaya Inovasi SDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses mengelola tenaga kerja agar dapat berkontribusi efektif terhadap tujuan organisasi [1]. Salah satu perusahaan yang berhasil menerapkan MSDM secara inovatif adalah Google, yang dikenal memiliki budaya kerja kreatif dan terbuka. Google menumbuhkan budaya inovasi melalui konsep yang sejalan dengan teori Priyono & Marnis, yaitu pemberdayaan, pengembangan, dan azas inovasi.

- a. Pemberdayaan SDM dilakukan dengan memberi kepercayaan dan otonomi kepada karyawan. Contohnya, program 20% Time yang memberi kebebasan berkreasi.
- b. Pengembangan SDM dilakukan lewat pelatihan berkelanjutan dan kesempatan belajar agar karyawan terus meningkatkan kompetensi.
- c. Lingkungan kerja inovatif diciptakan agar karyawan merasa nyaman, bebas berpendapat, dan termotivasi untuk menciptakan ide baru.

Budaya inovasi SDM di Google membuat karyawan lebih kreatif, produktif, dan puas dalam bekerja. Banyak produk inovatif lahir dari sistem ini, seperti Gmail dan Google Maps. Hal ini sesuai dengan tujuan MSDM, yaitu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi [1]. Dengan demikian, Google menjadi contoh nyata penerapan teori MSDM yang berorientasi pada inovasi dan pemberdayaan manusia.

➤ Ringkasan

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek strategis yang menghubungkan kepentingan individu dan organisasi. Setiap tahap dalam proses Manajemen SDM memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan bisnis. Teori motivasi memberikan dasar psikologis untuk memahami perilaku karyawan, hubungan industrial menjaga keharmonisan kerja, dan studi kasus Google menunjukkan pentingnya inovasi dalam mengelola SDM modern.

➤ Latihan dan Diskusi

Terdapat beberapa pertanyaan pada saat forum diskusi dengan teman-teman, sebagai berikut:

1. Lola: bagaimana cara kalian merespon jika ada seseorang karyawan yang ingin keluar dari perusahaan, padahal karyawan tersebut berperan penting dalam perusahaan itu dan jika ia keluar maka akan mempengaruhi kondisi perusahaan?

Jawaban: Langkah pertama adalah segera mencari tahu alasan sebenarnya mengapa dia ingin pergi. Setelah tahu masalahnya, barulah kita berikan solusi yang tepat sasaran. Jika masih tetap ingin keluar kita harus memastikan dia mendokumentasikan semua proses kerja pentingnya dan melatih penerus atau anggota tim lain. Ini meminimalkan risiko operasional perusahaan. Segera jalankan proses rekrutmen dan seleksi untuk mencari pengganti, sekaligus mempersiapkan tim internal untuk mengambil alih sementara.

2. Rafly: Apa manfaat atau fungsi dari teori-teori tersebut dalam perusahaan?

Jawaban: Teori-teori motivasi ini memiliki fungsi utama sebagai kerangka diagnostik dan strategis bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk memahami, memprediksi, dan memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Seperti Teori *Maslow* (Hierarki Kebutuhan) yang memiliki fungsi memberikan panduan hierarkis. Teori ini memastikan bahwa perusahaan tidak melompat ke kebutuhan tingkat tinggi (seperti pengakuan atau pengembangan diri) sebelum kebutuhan yang lebih mendasar

terpenuhi. Teori *Herzberg* berfungsi untuk membedakan faktor yang mencegah ketidakpuasan (*Faktor Higiene*) dari faktor yang menciptakan kepuasan dan motivasi (*Faktor Motivator*). Teori McClelland memiliki fungsi utama yaitu membantu MSDM mengidentifikasi kebutuhan psikologis dominan setiap individu (Kebutuhan Berprestasi, Kekuasaan, atau Afiliasi).

3. Mirza: Menurut kalian, apa yang akan kalian lakukan jika perusahaan mengalami kondisi sulit seperti akan mengalami kebangkrutan?

Jawaban: Menurut kita, kita akan mengidentifikasi masalah yang menyebabkan kondisi kebangkrutan tersebut. Langkah yang dilakukan adalah melakukan perencanaan dan evaluasi SDM secara menyeluruh, seperti menyesuaikan jumlah dan beban kerja karyawan, melakukan efisiensi biaya tanpa langsung melakukan PHK, serta menjaga motivasi melalui komunikasi yang terbuka dan penghargaan non-finansial. Perusahaan juga dapat melakukan pengembangan dan alih fungsi karyawan agar tetap produktif sesuai kebutuhan organisasi, karena dalam MSDM karyawan dipandang sebagai aset strategis. PHK hanya dijadikan sebagai langkah terakhir dan harus dilakukan secara adil serta sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan.

➤ **Daftar Pustaka**

- [1] S. Priyono and M. Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo, Indonesia: Zifatama Publisher, 2008. [Online]. Available: <https://www.binadarma.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/1.-BUKU-MSDM-PRI-MARNIS.pdf>
- [2] T. Andjarwati, "Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan *Maslow*, teori dua faktor *Herzberg*, teori X Y McGregor, dan teori motivasi prestasi *McClelland*," *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, vol. 1, no. 1, pp. 45–54, 2015. [Online]. Available: <https://www.neliti.com/publications/243527/motivasi-dari-sudut-pandang-teori-hirarki-kebutuhan-maslow-teori-dua-faktor-herz>

- [3] R. Muhammad, "Teori motivasi *McClelland* dan implikasinya dalam pembelajaran PAI," Jurnal Studi Keislaman dan Ilmu Pendidikan, vol. 1, no. 1, pp. 7–10, 2020. [Online]. Available: <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/palapa/article/download/673/463/>
- [4] S. A. Husen, "Dakwah pengentasan kemiskinan dalam pendekatan teori *McClelland*," Jurnal Ilmu Dakwah, vol. 5, no. 17, pp. 5–7, Jan.–Jun. 2011. [Online]. Available: <https://www.journal.uinsgd.ac.id/index.php/idajhs/article/download/371/373/689>
- [5] N. Herawati and A. Lestari, "Manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK)," Jurnal Innovative: Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, vol. 4, no. 2, pp. 102–110, 2024. [Online]. Available: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/8224>
- [6] BPMPP UMA, "Hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha dalam perspektif hukum ketenagakerjaan di Indonesia," Universitas Medan Area, Sep. 17, 2024. [Online]. Available: <https://bpmpp.uma.ac.id/2024/09/17/hak-dan-kewajiban-pekerja-dan-pengusaha-dalam-perspektif-hukum-ketenagakerjaan-di-indonesia/>

BAB VII

KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI

➤ **Pendahuluan**

Kewirausahaan dan inovasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam dunia bisnis modern. Perubahan teknologi, globalisasi, serta dinamika kebutuhan konsumen mendorong organisasi untuk terus beradaptasi. Pada kondisi tersebut, kewirausahaan tidak lagi dipahami hanya sebagai aktivitas membuka usaha baru, melainkan sebagai proses penciptaan nilai yang berlangsung terus-menerus melalui identifikasi peluang, pengelolaan sumber daya, dan pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian [1].

Dalam konteks perekonomian, kewirausahaan berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan produktivitas. Ketika wirausaha berhasil membangun usaha dan memperluas pasar, mereka menciptakan permintaan terhadap tenaga kerja, layanan pendukung, dan rantai pasok. Inovasi yang lahir dari kewirausahaan juga memicu persaingan berbasis nilai (*value-based competition*), yang pada akhirnya mendorong peningkatan kualitas produk/jasa di pasar [4].

Di sisi lain, kewirausahaan juga memiliki dimensi sosial. Banyak model bisnis modern memadukan tujuan komersial dengan tujuan sosial, misalnya memperluas akses layanan (transportasi, pendidikan, kesehatan), menguatkan UMKM, atau mengurangi hambatan transaksi. Wirausaha sosial tetap memerlukan keberlanjutan finansial, tetapi indikator keberhasilannya juga mencakup dampak (*impact*) dan keberlanjutan manfaat bagi masyarakat. Perspektif ini penting karena pasar sering kali memiliki kegagalan (*market failure*) yang membuat sebagian kelompok sulit mengakses layanan dasar; inovasi kewirausahaan dapat hadir untuk menutup celah tersebut.

Perkembangan ekonomi digital membuat kewirausahaan semakin dipengaruhi oleh platform, data, dan jaringan. Model bisnis berbasis aplikasi dan *marketplace* mengubah cara konsumen mencari informasi, membandingkan pilihan, dan melakukan transaksi. Akibatnya, wirausaha harus memahami perilaku konsumen digital, membangun kepercayaan (trust), serta mengelola reputasi secara konsisten. Kewirausahaan di era digital menuntut kemampuan iterasi cepat: ide diuji, diukur, lalu diperbaiki berbasis umpan balik, sehingga keputusan tidak hanya berbasis intuisi, tetapi juga data.

Pembahasan Bab 8 ini menempatkan inovasi sebagai inti yang memperkuat kewirausahaan. Inovasi dapat hadir dalam bentuk produk baru, model distribusi baru, maupun digitalisasi proses bisnis yang meningkatkan kecepatan, akurasi, dan pengalaman pengguna [4]. Selanjutnya, teori inovasi Schumpeter dan konsep *creative destruction* digunakan untuk menjelaskan bagaimana inovasi mengubah struktur industri dan perilaku pasar [5]–[7]. Terakhir, studi kasus Gojek dan Tokopedia disajikan sebagai contoh implementasi inovasi dalam ekosistem digital Indonesia [8]–[11].

❖ Definisi Kewirausahaan

Kewirausahaan didefinisikan sebagai aktivitas penciptaan nilai yang dapat diamati dalam perekonomian melalui peluang dan tindakan (*opportunity* dan *action*) [1]. Definisi ini menegaskan bahwa kewirausahaan adalah proses, bukan sekadar status. Artinya, seseorang dapat memiliki perilaku kewirausahaan ketika ia melakukan serangkaian tindakan untuk membangun nilai baru, baik pada usaha baru maupun pada unit dalam organisasi yang sudah ada.

Pendekatan “peluang dan tindakan” membantu membedakan kewirausahaan dari sekadar ide. Banyak ide bisnis terlihat menarik, tetapi tidak semuanya menjadi inovasi yang bernilai. Kewirausahaan terjadi ketika ide diterjemahkan menjadi tindakan: riset pasar, pengembangan prototipe, uji coba penjualan, dan pengaturan operasi. Dalam tahap ini, wirausaha menggabungkan sumber daya (modal, tenaga kerja, jaringan, pengetahuan, dan teknologi) untuk menciptakan output yang dihargai konsumen.

Definisi kewirausahaan sebagai proses juga menekankan pentingnya pembelajaran. Wirausaha sering menghadapi informasi yang tidak sempurna: kebutuhan konsumen belum sepenuhnya jelas, pesaing bisa berubah, biaya dapat meningkat, dan teknologi dapat bergeser. Karena itu, keputusan kewirausahaan perlu bersifat adaptif dan berbasis iterasi. Praktik seperti pengujian hipotesis pasar, pengukuran metrik sederhana, dan perbaikan cepat menjadi relevan untuk mengurangi ketidakpastian dan menurunkan risiko kegagalan.

Pada level makro, definisi ini mendukung pengukuran dan penyusunan kebijakan yang lebih baik. Jika kewirausahaan dipahami sebagai tindakan penciptaan nilai, maka kebijakan dapat difokuskan pada dukungan ekosistem: kemudahan perizinan, akses pembiayaan, pelatihan, penguatan jaringan pemasaran, serta infrastruktur digital. Dukungan tersebut membantu mempercepat konversi peluang menjadi aktivitas ekonomi yang produktif [1].

❖ **Perbedaan Entrepreneur dan Intrapreneur**

Dalam lingkungan bisnis modern, terdapat dua peran yang sering dibedakan: entrepreneur dan intrapreneur. Entrepreneur adalah individu yang mendirikan dan mengelola usaha secara mandiri, menanggung risiko bisnis secara langsung, dan memiliki kendali penuh atas arah strategi usaha. Intrapreneur adalah individu yang menjalankan perilaku kewirausahaan di dalam organisasi mapan, misalnya menginisiasi produk baru, proses baru, atau unit bisnis baru dengan memanfaatkan sumber daya organisasi [2].

Perbedaan keduanya dapat ditinjau dari dimensi risiko dan sumber daya. Entrepreneur menghadapi risiko finansial yang lebih besar karena harus menanggung biaya kegagalan, sementara intrapreneur biasanya mendapat perlindungan organisasi. Namun, intrapreneur menghadapi tantangan lain: birokrasi internal, konflik kepentingan unit, dan kebutuhan meyakinkan manajemen tentang nilai inovasi. Pada praktiknya, intrapreneurship menuntut kemampuan memimpin tanpa otoritas formal, membangun koalisi, dan mengelola perubahan lintas departemen [2].

Keduanya memiliki kesamaan dalam orientasi pada peluang, kreativitas, dan eksekusi. Entrepreneur unggul pada pengambilan keputusan cepat karena struktur lebih fleksibel, sedangkan intrapreneur dapat memanfaatkan skala organisasi (brand, distribusi, sistem operasi). Banyak inovasi besar lahir dari kombinasi keduanya: *startup* yang tumbuh cepat mendorong perusahaan mapan berinovasi, sementara perusahaan mapan juga dapat melahirkan produk inovatif melalui unit internal. Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat menentukan strategi inovasi yang sesuai: apakah membangun produk baru dari dalam (*intrapreneurship*) atau bekerja sama/berinvestasi pada *startup* (*entrepreneurship ecosystem*). Ringkasan perbandingan Entrepreneur dan intrapreneur terlihat pada tabel 7.1.

➤ **Karakteristik Wirausaha**

Karakteristik wirausaha adalah seperangkat sikap, nilai, dan keterampilan yang mendukung individu dalam menjalankan proses kewirausahaan. Literatur kewirausahaan menekankan bahwa karakteristik ini saling berinteraksi dan membentuk pola pikir kewirausahaan yang adaptif [3]. Interaksi antar karakteristik tersebut divisualisasikan pada Gambar 7.1 Karakteristik Wirausaha, yang menunjukkan bahwa wirausaha berada di pusat dan didukung oleh karakter visioner, berani mengambil risiko, inovatif, serta adaptif.

Tabel 7. 1 Perbandingan *Entrepreneur* dan *Intrapreneur*

Aspek	<i>Entrepreneur</i>	<i>Intrapreneur</i>
Lingkungan	Membangun usaha baru	Berinovasi di organisasi yang sudah ada
Sumber daya	Mengupayakan sendiri/mitra/ investor	Memanfaatkan sumber daya perusahaan
Risiko	Ditanggung langsung oleh pendiri	Ditanggung organisasi (dengan kontrol internal)
Tujuan utama	Menciptakan pasar/produk/ layanan baru	Menciptakan venture/inovasi untuk organisasi

Tabel 7.1 menjelaskan perbedaan antara entrepreneur dengan intrapreneur dalam aspek lingkungan, sumber daya, dan tujuan utama.

Pada bagian ini, karakteristik utama dibahas secara mendalam, yaitu berani mengambil risiko, visioner, dan inovatif. Selain itu, karakter pendukung seperti ketekunan, kepemimpinan, kemampuan membangun jaringan, adaptivitas, dan integritas juga dibahas untuk memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai pola pikir dan perilaku wirausaha.

- a. Berani mengambil risiko. Keberanian mengambil risiko, sebagaimana ditunjukkan pada elemen risk taker dalam Gambar 8.1, tidak berarti bertindak spekulatif tanpa perhitungan. Wirausaha yang efektif mengambil risiko secara terukur dengan memetakan asumsi, menghitung skenario, menetapkan batas kerugian, dan menyiapkan strategi mitigasi. Praktik umum yang dilakukan adalah uji coba skala kecil (pilot project) dan validasi pasar sebelum melakukan investasi besar. Dengan cara ini, risiko dapat dipecah menjadi keputusan-keputusan kecil yang lebih terkontrol. Prinsip ini sangat penting terutama bagi UMKM yang memiliki keterbatasan modal, sehingga kesalahan keputusan dapat berdampak signifikan terhadap kelangsungan usaha [3].
- b. Visioner. Sikap visioner, yang digambarkan pada elemen visioner dalam Gambar 8.1, mencerminkan kemampuan wirausaha dalam memiliki gambaran masa depan mengenai tujuan usaha dan nilai yang ingin diciptakan. Visi membantu wirausaha menetapkan prioritas, menentukan target pasar, serta memilih strategi pertumbuhan yang sesuai. Selain itu, visi memudahkan komunikasi dengan mitra, investor, dan tim kerja. Namun, visi harus diterjemahkan ke dalam rencana tindakan yang realistis. Banyak usaha gagal bukan karena kekurangan ide besar, melainkan karena ketidakmampuan mengimplementasikan visi ke dalam aktivitas operasional harian seperti pengelolaan stok, layanan pelanggan, pengendalian biaya, dan pemasaran.

- c. Inovatif. Kemampuan inovatif, sebagaimana ditunjukkan pada elemen inovatif dalam Gambar 8.1, menggambarkan kecakapan wirausaha dalam menciptakan atau mengadopsi pembaruan yang bernilai. Inovasi dapat berupa desain produk, cara pemasaran, maupun perbaikan proses internal agar lebih efisien. Wirausaha yang inovatif terbuka terhadap umpan balik, mau belajar dari data, serta berani melakukan iterasi berkelanjutan. Mereka memahami bahwa kegagalan dalam uji coba bukanlah akhir, melainkan sumber informasi untuk menyempurnakan produk atau layanan [3].

Karakter pendukung. Selain karakter utama, Gambar 8.2 juga menegaskan pentingnya sikap adaptif sebagai karakter pendukung dalam kewirausahaan. Adaptivitas memungkinkan wirausaha menyesuaikan diri terhadap perubahan tren pasar, kompetitor, teknologi, dan regulasi. Ketekunan atau persistensi diperlukan karena respons pasar sering kali tidak instan, sehingga wirausaha harus mampu bertahan melalui fase awal yang penuh ketidakpastian sambil terus melakukan perbaikan.

Selanjutnya, kepemimpinan dan komunikasi menjadi faktor penting karena wirausaha sering berperan sebagai pusat pengambilan keputusan. Kemampuan memotivasi tim, mengelola konflik, dan membangun budaya kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha. Kemampuan membangun jaringan atau *networking* juga menjadi aset strategis karena mempermudah akses ke pemasok, pelanggan, mentor, serta sumber pendanaan, khususnya dalam ekosistem bisnis digital. Terakhir, integritas dan etika bisnis merupakan fondasi kepercayaan. Reputasi yang dibangun melalui kejujuran dan konsistensi kualitas menjadi modal jangka panjang yang sangat menentukan keberlanjutan usaha.

Kesimpulannya, karakteristik wirausaha sebagaimana dirangkum dalam Gambar 8.1 bukanlah sifat bawaan semata, melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pengalaman, pembelajaran, dan refleksi. Pemahaman terhadap karakteristik ini penting bagi mahasiswa untuk menilai kesiapan diri,

mengenal area pengembangan, serta menyusun strategi penguatan kompetensi kewirausahaan di masa depan.



Gambar 7. 1 Karakteristik Wirausaha

Gambar 7.1 menggambarkan karakteristik utama wirausaha yang meliputi sikap visioner, keberanian mengambil risiko, inovatif, dan adaptif yang saling mendukung dalam membentuk pola pikir kewirausahaan.

➤ **Inovasi Bisnis**

Inovasi bisnis merupakan elemen kunci yang memperkuat kewirausahaan. Dalam Oslo Manual 2018, inovasi didefinisikan sebagai produk baru atau ditingkatkan serta proses bisnis baru atau ditingkatkan yang berbeda signifikan dari sebelumnya dan telah diimplementasikan oleh organisasi [4]. Definisi ini menegaskan bahwa inovasi bukan sekadar ide, melainkan perubahan nyata yang berdampak pada cara organisasi menciptakan dan menyampaikan nilai. Berikut penjelasan pembagian klasifikasi inovasi bisnis yang terletak pada gambar 7.2.

Berdasarkan Gambar 7.2, inovasi bisnis diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk utama, yaitu inovasi produk (barang/jasa), inovasi distribusi dan model penjualan, serta digitalisasi proses bisnis. Klasifikasi tersebut menunjukkan bahwa inovasi bisnis tidak hanya berfokus pada apa yang ditawarkan kepada konsumen, tetapi juga

mencakup cara nilai disampaikan dan bagaimana proses bisnis dijalankan. Sejalan dengan gambar tersebut, inovasi bisnis dapat terjadi pada beberapa lapisan sekaligus, yaitu inovasi penawaran yang tercermin dalam inovasi produk, inovasi penyampaian yang diwujudkan melalui inovasi distribusi dan model penjualan, serta inovasi operasi yang tampak pada digitalisasi proses bisnis. Selain itu, skema penjualan seperti bundling dan langganan yang ditunjukkan pada gambar juga berkaitan dengan inovasi model pendapatan. Integrasi inovasi pada berbagai lapisan sebagaimana digambarkan pada Gambar 8.3 memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan bersaing yang lebih kuat. Motivasi inovasi umumnya muncul dari dua sumber utama: tekanan eksternal dan aspirasi internal. Tekanan eksternal mencakup persaingan, perubahan preferensi konsumen, disrupsi teknologi, dan perubahan regulasi. Aspirasi internal mencakup target pertumbuhan, kebutuhan efisiensi, dan upaya meningkatkan kualitas layanan. Dalam ekonomi digital, inovasi sering memanfaatkan data dan platform untuk mencapai skala (scalability), memperkuat efek jaringan, dan meningkatkan personalisasi layanan.



Gambar 7. 2 Klasifikasi Inovasi Bisnis (Produk, Distribusi, dan Digitalisasi Proses).

Gambar 7.3 Menjelaskan ringkasan klasifikasi inovasi bisnis yang dibagi 3 yaitu inovasi produk, inovasi distribusi,serta digitalisasi proses bisnis.

Namun, inovasi memiliki biaya dan risiko. Tidak semua inovasi diterima pasar; sebagian gagal karena salah memahami kebutuhan konsumen, salah memilih waktu peluncuran, atau lemahnya eksekusi operasional. Karena itu, inovasi memerlukan manajemen yang disiplin: perumusan masalah, validasi hipotesis, pengujian bertahap, dan evaluasi berbasis metrik. Inovasi yang baik tidak hanya “baru”, tetapi juga menciptakan dampak yang relevan bagi konsumen dan meningkatkan kinerja organisasi [4].

❖ Produk Baru

Inovasi produk adalah inovasi yang paling terlihat oleh konsumen karena berkaitan langsung dengan barang atau jasa yang ditawarkan. Inovasi produk dapat berupa penciptaan produk baru (radikal) atau peningkatan signifikan (inkremental) pada fitur, kinerja, kualitas, atau desain produk [4]. Dalam banyak industri, inovasi inkremental yang konsisten menjadi sumber keunggulan karena lebih mudah diterima pasar dan lebih terukur risikonya.

Secara praktis, inovasi produk berangkat dari pemahaman kebutuhan konsumen. Wirausaha perlu mengidentifikasi masalah inti (pain points) dan alasan konsumen membeli (jobs to be done). Misalnya, konsumen tidak hanya membeli “makanan”, tetapi membeli kenyamanan, kecepatan, dan rasa aman (misal higienitas). Jika wirausaha memahami motivasi tersebut, inovasi produk dapat diarahkan untuk meningkatkan nilai yang benar-benar dirasakan, seperti kemasan lebih aman, varian sesuai selera lokal, atau layanan yang memudahkan pemesanan.

Inovasi produk juga berkaitan dengan diferensiasi dan positioning. Diferensiasi dapat dibangun lewat fitur unik, kualitas, pengalaman pengguna (UX), atau integrasi dengan layanan lain. Dalam ekonomi digital, inovasi produk sering berupa fitur berbasis data, misalnya rekomendasi personalisasi atau pelacakan status layanan real-time. Pada produk fisik, inovasi bisa berupa desain kemasan, ukuran porsi, variasi rasa, atau kombinasi bundling yang lebih sesuai kebutuhan konsumen.

Faktor penting lain adalah manajemen siklus hidup produk. Setelah peluncuran, wirausaha perlu memantau respon pasar: tingkat pembelian ulang, ulasan pelanggan, dan keluhan. Data ini

menjadi input untuk iterasi. Dalam praktik UMKM, inovasi produk sering berhasil ketika wirausaha rutin menguji varian kecil, mengukur penjualan, lalu mempertahankan varian yang paling disukai. Pola ini sejalan dengan prinsip inovasi yang menekankan implementasi dan pembelajaran berbasis data [4].

❖ **Model Distribusi Baru**

Inovasi model distribusi berkaitan dengan cara produk/jasa disampaikan kepada konsumen. Distribusi mencakup saluran penjualan, proses pemenuhan (*fulfillment*), logistik, pembayaran, dan layanan pelanggan. Perubahan signifikan pada proses bisnis termasuk perubahan cara menyampaikan layanan dan cara organisasi berinteraksi dengan pasar [4].

Teknologi digital melahirkan inovasi distribusi yang kuat seperti *marketplace*, super-app, dan model on-demand. Dengan platform digital, perusahaan menjangkau pasar lebih luas dengan biaya marjinal lebih rendah dibanding saluran fisik. Distribusi digital memperpendek jarak antara produsen dan konsumen, sehingga meningkatkan efisiensi dan mempercepat umpan balik pasar. Pada saat yang sama, distribusi digital meningkatkan transparansi karena konsumen dapat melihat harga, ulasan, dan perbandingan dengan mudah.

Namun, inovasi distribusi juga menciptakan tantangan: persaingan lebih ketat, kebutuhan layanan lebih cepat, dan ekspektasi konsumen lebih tinggi. Karena itu, inovasi distribusi harus disertai kesiapan operasi: stok yang akurat, standar pengemasan, kecepatan respon chat, dan integrasi logistik. Banyak UMKM gagal bukan karena produknya buruk, tetapi karena proses distribusi dan layanan pelanggan tidak konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi distribusi sangat terkait dengan inovasi proses.

Dalam strategi distribusi modern, konsep omnichannel menjadi relevan. Perusahaan dapat menggabungkan kanal online (*marketplace*, sosial media, website) dan kanal offline (toko, reseller) untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan kepercayaan. Integrasi kanal membutuhkan manajemen inventori dan pencatatan yang rapi agar tidak terjadi konflik stok. Di sinilah digitalisasi proses menjadi faktor penentu keberhasilan inovasi distribusi [4].

❖ Digitalisasi Proses

Digitalisasi proses bisnis merupakan inovasi proses yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, kecepatan, dan kontrol. Dalam Oslo Manual 2018, inovasi proses bisnis mencakup implementasi proses baru atau ditingkatkan secara signifikan pada fungsi produksi, distribusi, pemasaran, atau administrasi [4]. Digitalisasi menjadi penting karena memungkinkan organisasi menjadi data-driven dan scalable.

Contoh digitalisasi proses antara lain: sistem pencatatan transaksi otomatis, integrasi pembayaran digital, pemantauan kinerja real-time, otomasi layanan pelanggan (misalnya chatbot), dan penggunaan analitik data untuk mengoptimalkan operasi. Digitalisasi juga memudahkan koordinasi lintas unit melalui sistem terintegrasi, sehingga mengurangi keterlambatan dan kesalahan manual.

Meski demikian, digitalisasi bukan hanya soal teknologi. Digitalisasi yang berhasil membutuhkan kesiapan SDM (kompetensi digital), kesiapan organisasi (SOP), serta manajemen perubahan. Banyak proyek digital gagal karena resistensi internal, kurangnya pelatihan, atau ketidakjelasan peran. Karena itu, wirausaha perlu merancang implementasi bertahap: mulai dari pencatatan sederhana, kemudian integrasi pembayaran, lalu penguatan analitik, sesuai kapasitas bisnis.

Dalam jangka panjang, digitalisasi proses meningkatkan keunggulan bersaing karena perusahaan merespon pasar lebih cepat dan membuat keputusan lebih akurat. Organisasi yang mampu mengubah data menjadi wawasan operasional akan lebih mudah memperbaiki layanan, menurunkan biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, digitalisasi proses merupakan investasi strategis untuk keberlanjutan inovasi [4].

➤ Teori Inovasi

Teori inovasi memberikan kerangka untuk memahami mengapa inovasi terjadi dan bagaimana inovasi mengubah struktur industri. Dua konsep yang sering digunakan adalah teori inovasi Schumpeter

dan *creative destruction*. Kerangka ini membantu menjelaskan bahwa inovasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga dapat mengubah aturan main industri dan memunculkan pemenang baru.

Dalam analisis bisnis, teori inovasi penting untuk: (1) memahami sumber keunggulan bersaing; (2) memprediksi perubahan industri; dan (3) menyusun strategi adaptasi. Ketika inovasi baru muncul, perusahaan yang cepat beradaptasi dapat memperoleh manfaat *first-mover advantage*, sedangkan perusahaan yang lambat dapat kehilangan pangsa pasar. Di era digital, perubahan sering terjadi lebih cepat karena adopsi teknologi semakin luas dan biaya distribusi informasi semakin rendah.

❖ **Teori Inovasi Schumpeter**

Joseph A. Schumpeter menempatkan inovasi sebagai motor utama pertumbuhan ekonomi. Dalam pandangannya, inovasi terjadi ketika pelaku (wirausaha) menciptakan kombinasi baru, misalnya memperkenalkan produk baru, metode produksi baru, pasar baru, sumber pasokan baru, atau bentuk organisasi baru [5]. Konsep “kombinasi baru” menegaskan bahwa inovasi dapat muncul melalui penggabungan elemen yang sudah ada menjadi konfigurasi yang lebih bernilai.

Teori Schumpeter menegaskan peran wirausaha sebagai agen perubahan. Wirausaha tidak hanya merespon pasar, tetapi membentuk pasar melalui inovasi. Inovasi ini memicu kompetisi dan mendorong perusahaan lain untuk meniru, mengembangkan alternatif, atau meningkatkan efisiensi. Dalam proses tersebut, struktur industri dapat berubah, termasuk perubahan pemimpin pasar dan perubahan standar layanan. Dengan demikian, inovasi bukan hanya aktivitas teknis, melainkan fenomena ekonomi yang berdampak luas [5].

Dalam bisnis modern, teori Schumpeter relevan untuk menjelaskan pertumbuhan perusahaan platform. Perusahaan platform menggabungkan teknologi, jaringan mitra, dan data untuk membentuk layanan yang lebih nyaman dan efisien. Kombinasi baru ini menciptakan nilai yang diakui pasar, menghasilkan pertumbuhan pengguna dan peningkatan transaksi. Namun, keunggulan tidak permanen karena pesaing dapat mengikuti atau menciptakan

inovasi pengganti. Karena itu, perusahaan perlu melakukan inovasi berkelanjutan agar tetap relevan.

Schumpeter juga membantu menjelaskan mengapa investasi pada inovasi memiliki efek jangka panjang. Inovasi meningkatkan produktivitas, memperluas pasar, dan mendorong lahirnya industri baru. Namun, inovasi juga dapat menggeser tenaga kerja dan mengubah struktur pekerjaan. Karena itu, ekosistem kewirausahaan yang kuat perlu didukung oleh kebijakan pendidikan dan pelatihan agar tenaga kerja dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi.

❖ **Creative Destruction**

Creative destruction adalah konsep yang menjelaskan bagaimana inovasi mengubah perekonomian dengan “menghancurkan” model lama sekaligus “menciptakan” model baru. Proses ini menimbulkan disrupsi: sebagian pelaku lama kehilangan pangsa pasar, sementara pelaku baru tumbuh karena menawarkan nilai yang lebih sesuai kebutuhan pasar [6], [7]. Dalam konteks industri, *creative destruction* terlihat ketika teknologi baru menurunkan biaya transaksi, mengurangi kebutuhan perantara, atau meningkatkan transparansi pasar.

Creative destruction sering terjadi bertahap. Saluran lama tidak langsung hilang, tetapi mengalami penurunan peran ketika konsumen beralih ke alternatif yang lebih efisien. Pelaku lama yang mampu beradaptasi dapat bertahan melalui adopsi teknologi baru atau perubahan strategi. Contohnya, toko fisik dapat bertransformasi menjadi omnichannel, atau layanan konvensional dapat menambah kanal digital. Artinya, *creative destruction* bukan hanya “penggantian total”, melainkan tekanan sistemik agar pelaku berinovasi dan meningkatkan efisiensi [6].

Dalam konteks etika dan kebijakan, *creative destruction* perlu dikelola agar dampak negatifnya tidak terlalu besar. Disrupsi dapat menimbulkan ketimpangan bagi pelaku yang tertinggal, misalnya UMKM yang belum digital atau pekerja yang kompetensinya tidak sesuai kebutuhan baru. Karena itu, literasi digital, pelatihan ulang (reskilling), dan dukungan transisi menjadi penting agar manfaat inovasi lebih merata. Kerangka ini membantu organisasi menyusun

strategi adaptasi dan pemerintah merancang kebijakan pendukung [7].

Berdasarkan uraian tersebut, *creative destruction* dapat dipahami sebagai proses dinamis yang mendorong pembaruan ekonomi melalui inovasi, sekaligus menuntut kemampuan adaptasi dari pelaku usaha dan dukungan kebijakan yang tepat. Proses ini tidak hanya menciptakan peluang baru, tetapi juga menimbulkan tantangan struktural yang perlu dikelola agar manfaat inovasi dapat dirasakan secara lebih merata oleh berbagai pihak. Dalam proses ini, inovasi berfungsi sebagai katalis perubahan yang memengaruhi struktur pasar, pola persaingan, serta keberlanjutan model bisnis yang ada. Kemampuan aktor ekonomi untuk merespons perubahan tersebut menjadi faktor penentu apakah inovasi menghasilkan pertumbuhan inklusif atau justru memperlebar kesenjangan.

Alur keterkaitan antara inovasi, disrupsi pasar, adaptasi pelaku usaha, dan pembaruan ekonomi tersebut secara ringkas disajikan pada Gambar 8.4.2



Gambar 7. 3 Alur *Creative Destruction* dalam Inovasi Bisnis

Gambar 7.3 menunjukkan proses munculnya inovasi baru yang mendisrupsi bisnis lama, sehingga membuka peluang bagi pertumbuhan bisnis baru dan mendorong pembaruan ekonomi.

➤ Studi Kasus

Studi kasus menghubungkan konsep kewirausahaan dan inovasi dengan praktik nyata. Pada bagian ini, Gojek dan Tokopedia dipilih karena merepresentasikan inovasi berbasis platform yang memengaruhi perilaku konsumen, struktur distribusi, dan ekosistem ekonomi digital Indonesia [8]–[11]. Melalui analisis studi kasus, terlihat bagaimana inovasi produk, inovasi distribusi, digitalisasi proses, dan inovasi model bisnis dapat terintegrasi.

❖ Studi Kasus Gojek

Gojek bermula dari kebutuhan sederhana: mempertemukan pengemudi ojek dengan pelanggan secara lebih teratur. Pada tahap awal, Gojek menjalankan operasi sebagai layanan pemesanan terpusat (*call center*) dan kemudian berkembang menjadi platform digital berbasis aplikasi [8]. Transformasi ini menunjukkan kemampuan kewirausahaan dalam menangkap peluang dari perubahan teknologi dan perilaku konsumen.

Dari perspektif inovasi produk, Gojek tidak hanya menciptakan cara baru memesan transportasi, tetapi juga membangun pengalaman layanan yang lebih transparan: estimasi tarif, pelacakan perjalanan, identitas mitra, dan sistem penilaian. Elemen-elemen ini meningkatkan rasa aman dan kenyamanan pengguna. Dalam konteks inovasi Oslo Manual, Gojek mengimplementasikan inovasi layanan yang berbeda signifikan dari praktik sebelumnya, sehingga konsumen merasakan nilai baru yang jelas [4], [8].

Seiring pertumbuhan, Gojek memperluas portofolio layanan menjadi ekosistem *on-demand*: pengantaran makanan, pengiriman barang, dan layanan lain yang relevan. Perluasan ini menunjukkan strategi *platform ecosystem*: satu aplikasi menyediakan banyak layanan sehingga meningkatkan retensi pengguna. Dari sisi konsumen, integrasi layanan menurunkan friksi (waktu dan biaya) karena pengguna tidak perlu berpindah platform. Dari sisi bisnis, integrasi memperbesar peluang *cross-selling* dan meningkatkan nilai seumur hidup pelanggan (*customer lifetime value*) [9].

Pada inovasi distribusi, Gojek mengubah mekanisme pencocokan permintaan-penawaran secara real-time. Platform memperpendek biaya transaksi: konsumen menemukan mitra lebih cepat, sementara mitra mendapat akses permintaan yang lebih stabil. Efek jaringan (*network effects*) menjadi kunci: ketika jumlah pengguna meningkat, peluang pendapatan mitra meningkat; ketika jumlah mitra meningkat, waktu tunggu pengguna menurun. Siklus ini menciptakan pertumbuhan yang sulit ditiru tanpa skala dan tata kelola platform yang baik.

Digitalisasi proses menjadi fondasi operasi Gojek. Platform menggunakan data untuk optimasi penugasan mitra, pemetaan permintaan, pengendalian kualitas, dan deteksi kecurangan. Digitalisasi juga membantu standarisasi layanan melalui SOP dan pelatihan mitra. Dengan data, perusahaan dapat mengambil keputusan berbasis bukti: area mana permintaan tinggi, jam sibuk, dan jenis layanan yang paling dibutuhkan. Ini sejalan dengan prinsip organisasi data-driven yang memperkuat keunggulan bersaing [4].

Dalam perspektif Schumpeter, inovasi Gojek adalah "kombinasi baru" yang menggabungkan teknologi digital, layanan transportasi informal, sistem pembayaran, dan reputasi berbasis ulasan [5]. Kombinasi ini mengubah standar industri: konsumen berharap layanan cepat, transparan, dan dapat dilacak. Dalam kerangka *creative destruction*, inovasi platform menekan model konvensional untuk beradaptasi melalui adopsi aplikasi, peningkatan layanan, dan transparansi harga [6], [7].

Dampak sosial Gojek juga penting. Platform memperluas peluang pendapatan bagi mitra dan mendukung ekosistem *merchant*, terutama pada layanan pengantaran makanan.

Meski demikian, tantangan muncul terkait keseimbangan insentif, kualitas layanan, dan keberlanjutan ekosistem. Pembelajaran dari Gojek adalah bahwa inovasi platform memerlukan keseimbangan antara pertumbuhan, tata kelola, dan tanggung jawab terhadap stakeholder agar nilai dapat dinikmati seluruh pihak [8], [9].

Analisis tambahan: Dari sudut pandang model bisnis, Gojek memonetisasi ekosistem melalui komisi, layanan tambahan, dan integrasi dengan layanan finansial (pembayaran). Tantangan model ini adalah unit *economics*: bagaimana memastikan pendapatan per transaksi menutup biaya akuisisi pengguna, insentif mitra, dan biaya operasional. Inilah alasan mengapa inovasi proses (optimasi logistik, efisiensi algoritma, pengendalian fraud) menjadi sangat penting agar model bisnis berkelanjutan.

Analisis risiko: Inovasi platform menghadapi risiko reputasi (pengalaman buruk cepat menyebar), risiko keamanan, dan risiko regulasi. Karena itu, sistem trust and safety, mekanisme penyelesaian sengketa, dan perlindungan data menjadi aspek kritis inovasi yang bertanggung jawab. Dengan demikian, keberhasilan Gojek tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga tata kelola dan kualitas layanan *end-to-end*.

Secara keseluruhan, perjalanan Gojek menunjukkan bagaimana inovasi berkelanjutan, penguatan ekosistem platform, dan pemanfaatan teknologi digital dapat mendorong pertumbuhan bisnis sekaligus mengubah struktur industri. Perkembangan tersebut berlangsung secara bertahap, mulai dari pemecahan masalah sederhana hingga pembentukan grup teknologi berskala regional. Rangkaian tahapan perkembangan Gojek dari awal pendirian hingga menjadi GoTo Group dirangkum secara kronologis pada Gambar 8.5.1.

Berdasarkan Gambar 8.5.1, dapat dilihat bahwa Gojek mengalami perkembangan bertahap dari layanan pemesanan ojek konvensional menjadi platform digital terintegrasi. Pada tahap awal, Gojek berfokus pada penyediaan layanan transportasi berbasis kebutuhan masyarakat perkotaan. Seiring perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, Gojek melakukan digitalisasi proses melalui aplikasi serta memperluas layanan ke berbagai sektor on-demand. Perkembangan ini menunjukkan penerapan inovasi bisnis dan kewirausahaan, di mana Gojek secara konsisten menciptakan nilai baru melalui pemanfaatan teknologi, perluasan ekosistem layanan, dan peningkatan pengalaman pengguna.



Gambar 7. 4 Timeline Perkembangan Gojek Tahun 2010–2023

Gambar 7.4 menunjukkan perjalanan perkembangan Gojek dari awal pendiriannya hingga menjadi GoTo Group melalui berbagai tahap inovasi dan ekspansi bisnis.

❖ Studi Kasus Tokopedia

Tokopedia merupakan inovasi besar dalam model distribusi perdagangan di Indonesia. Tokopedia membangun *marketplace* yang mempertemukan penjual dan pembeli di satu platform, sehingga menurunkan hambatan transaksi dan memperluas akses pasar. Model ini mendukung digitalisasi UMKM karena pelaku usaha dapat menjual produk tanpa harus memiliki infrastruktur toko fisik yang mahal [10], [11].

Kekuatan *marketplace* terletak pada kemampuannya membangun kepercayaan (*trust*). Dalam transaksi online, pembeli tidak melihat produk secara langsung sehingga membutuhkan jaminan keamanan. Tokopedia membangun berbagai mekanisme untuk memperkuat *trust*, seperti sistem pembayaran aman, perlindungan konsumen, ulasan, dan integrasi logistik. Fitur-fitur tersebut merupakan bentuk inovasi proses yang meningkatkan kualitas pengalaman pengguna dan menurunkan risiko transaksi [4], [10].

Dari sisi inovasi distribusi, Tokopedia menghilangkan batas geografis dan memperluas pilihan produk bagi konsumen. Konsumen dapat membandingkan harga, kualitas, dan reputasi

penjual dalam waktu singkat. Transparansi ini mendorong pelaku usaha meningkatkan kualitas produk, ketepatan pengiriman, dan layanan pelanggan. Akibatnya, kompetisi dalam *marketplace* lebih berbasis reputasi dan pelayanan, bukan sekadar lokasi toko atau jaringan distribusi tradisional.

Digitalisasi proses dalam Tokopedia terlihat pada pengelolaan transaksi skala besar, sistem keamanan, dan pemanfaatan data untuk rekomendasi serta pemasaran. Analitik data membantu platform memahami perilaku konsumen, mempersonalisasi tampilan produk, dan mengoptimalkan promosi. Di sisi penjual, platform menyediakan fitur dashboard untuk memantau penjualan, stok, dan performa produk. Dengan demikian, Tokopedia mendorong pelaku usaha menjadi lebih data-driven, sesuai dengan arah transformasi bisnis modern [4].

Dalam perspektif *creative destruction*, *marketplace* menggeser sebagian fungsi toko fisik dan perantara, karena transaksi dapat dilakukan langsung di platform. Namun, yang terjadi sering kali adalah transformasi, bukan penghapusan total: banyak brand menggabungkan toko fisik dan *marketplace* sebagai strategi omnichannel. Toko fisik fokus pada pengalaman dan kepercayaan, sedangkan *marketplace* fokus pada jangkauan dan efisiensi. Perubahan ini menunjukkan bagaimana inovasi mengubah struktur industri dan perilaku konsumen [6], [7].

Analisis ekosistem: Tokopedia merupakan bagian dari ekosistem digital yang lebih besar, termasuk pembayaran dan logistik. Dalam konteks Indonesia, integrasi ekosistem semakin terlihat sejak terbentuknya GoTo melalui merger Gojek dan Tokopedia pada 2021 [12]. Integrasi ekosistem dapat meningkatkan efisiensi (misal pembayaran lebih mulus, logistik terintegrasi), tetapi juga menimbulkan isu kompetisi dan tata kelola platform. Karena itu, inovasi ekosistem perlu mempertimbangkan keseimbangan manfaat bagi konsumen, mitra, dan pasar.

Dari sudut pandang UMKM, Tokopedia memberi peluang besar namun menuntut kesiapan digital: kualitas foto, deskripsi jelas, respon cepat, dan manajemen stok. UMKM yang berhasil umumnya mengadopsi digitalisasi proses sederhana (pencatatan, manajemen

inventori), memperkuat layanan pelanggan, dan memanfaatkan fitur promosi dengan terukur. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi distribusi akan efektif jika disertai inovasi proses internal di tingkat penjual, bukan hanya inovasi di tingkat platform [4], [10], [11].

Analisis risiko: *Marketplace* menghadapi risiko penipuan, barang ilegal, dan sengketa transaksi. Karena itu, inovasi trust and safety menjadi inti: verifikasi penjual, mekanisme eskalasi komplain, dan kebijakan moderasi. Inovasi semacam ini sering tidak terlihat oleh pengguna, tetapi sangat menentukan keberlanjutan ekosistem. Dengan kata lain, inovasi proses “di belakang layar” sama pentingnya dengan inovasi fitur yang terlihat di aplikasi.

Secara keseluruhan, Tokopedia menunjukkan bagaimana inovasi *marketplace* dan digitalisasi distribusi mampu mengubah struktur perdagangan di Indonesia, khususnya dengan memperluas akses pasar dan memperkuat daya saing UMKM. Perkembangan Tokopedia berlangsung secara bertahap, mulai dari platform *marketplace* sederhana hingga menjadi bagian dari ekosistem digital terintegrasi. Rangkaian tahapan perkembangan Tokopedia dari awal pendirian hingga menjadi bagian dari ekosistem GoTo disajikan secara kronologis pada Gambar 7.5.

Gambar 7.5 menunjukkan perjalanan perkembangan Tokopedia dari awal pendiriannya hingga menjadi salah satu platform *e-commerce* terbesar di Indonesia melalui berbagai tahap inovasi, ekspansi layanan, dan penguatan ekosistem digital pada periode 2009–2023.

Berdasarkan Gambar 7.5, Tokopedia menunjukkan perjalanan perkembangan sebagai *marketplace* digital yang berperan dalam menghubungkan penjual dan pembeli dalam satu platform. Sejak awal pendiriannya, Tokopedia berfokus pada penyediaan sistem perdagangan online yang aman dan mudah diakses. Seiring waktu, Tokopedia mengembangkan berbagai fitur pendukung transaksi, memperkuat sistem kepercayaan pengguna, serta memperluas layanan digitalnya. Perkembangan tersebut mencerminkan penerapan inovasi model distribusi dan digitalisasi proses bisnis yang berkontribusi pada pertumbuhan *e-commerce* di Indonesia

serta mendorong transformasi perdagangan konvensional ke arah perdagangan digital.



Gambar 7. 5 Timeline Perkembangan Tokopedia Tahun 2009-2023

➤ Ringkasan

Bab 8 menegaskan bahwa kewirausahaan adalah proses penciptaan nilai melalui peluang dan tindakan yang dapat diamati dalam aktivitas ekonomi [1]. Peran entrepreneur dan intrapreneur menunjukkan bahwa perilaku kewirausahaan dapat muncul baik pada usaha baru maupun dalam organisasi mapan [2]. Karakteristik wirausaha seperti keberanian mengambil risiko terukur, sikap visioner, dan kemampuan inovatif menjadi fondasi mental dan perilaku untuk menjalankan proses kewirausahaan [3].

Inovasi bisnis, sebagaimana didefinisikan dalam Oslo Manual 2018, mencakup inovasi produk dan inovasi proses bisnis yang diimplementasikan secara nyata [4]. Inovasi memperkuat keunggulan bersaing melalui diferensiasi, efisiensi, dan pengalaman pengguna. Teori Schumpeter menekankan inovasi sebagai kombinasi baru yang mendorong pertumbuhan ekonomi [5], sedangkan *creative destruction* menjelaskan bagaimana inovasi menggeser model lama dan membentuk standar baru [6], [7].

Analisis studi kasus menunjukkan bahwa inovasi berbasis platform memerlukan integrasi inovasi produk, distribusi, dan digitalisasi proses. Gojek dan Tokopedia menunjukkan bahwa data, tata kelola, dan trust merupakan elemen penting dalam keberlanjutan inovasi [8]–[11]. Integrasi ekosistem yang lebih besar (seperti pembentukan GoTo) juga menegaskan bahwa inovasi sering meluas dari tingkat produk menjadi tingkat ekosistem, yang membawa peluang efisiensi sekaligus tantangan kompetisi [12].

Secara keseluruhan, kewirausahaan dan inovasi bukan sekadar konsep akademik, tetapi kompetensi yang dapat dilatih. Mahasiswa perlu mengasah kemampuan membaca peluang, menganalisis masalah, menguji solusi secara bertahap, serta mengelola risiko dan etika. Dengan kompetensi tersebut, mahasiswa siap berperan sebagai entrepreneur maupun intrapreneur dalam ekonomi digital yang kompetitif.

➤ **Latihan dan Diskusi**

❖ **Pertanyaan Diskusi**

Berikut adalah beberapa pertanyaan/diskusi mengenai Kewirausahaan dan Inovasi yang telah kami presentasikan sebelumnya:

- a. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha apabila penjualan tetap rendah meskipun telah dilakukan perbaikan atau inovasi pada produk yang ditawarkan?
- b. Apakah inovasi bisnis selalu menjamin penerimaan positif dari konsumen?

❖ **Jawaban Diskusi**

Berikut adalah jawaban dari pertanyaan/diskusi yang telah ditanyakan sebelumnya:

- a. Ada beberapa faktor yang memengaruhi apabila penjualan tetap rendah, pertama; barang yang dijual target pasarnya siapa, mungkin selama ini targetnya salah, bisa jadi salah tempat maupun salah promosi, kedua; barang yang dijual apakah kemasannya sudah sesuai dengan tren sekarang, mungkin saja kemasannya masih terlihat kurang menarik/tidak sesuai dengan zamannya. Solusinya adalah; terus lakukan

inovasi, entah itu pada sektor kemasan, promosi, barang, dll, dan juga analisis permintaan pelanggan, dan target pasarnya.

- b. Tidak, karna sebuah inovasi dari suatu barang pasti memiliki sisi positif dan negatif, serta setiap pelanggan pasti memiliki selera yang masing-masing, jadi tidak selalu menjamin penerimaan positif dari pelanggan, tetapi perusahaan pasti telah menganalisis sebuah produk sebelum dilakukan inovasi agar meminimalisir terjadinya hal tersebut.

❖ **Latihan Mandiri**

- A. Rasya suka membuat kue sejak SMA. Setelah kuliah, ia mulai menjual kue buaatannya secara online lewat Instagram. Lama-lama banyak yang suka, dan Rasya membuka toko kecil dengan bantuan dua temannya. Sekarang ia sedang mencoba membuat varian kue baru dan ikut bazar UMKM.
 - a. Apakah Rasya termasuk entrepreneur atau intrapreneur?
 - b. Menurut kalian, apa tantangan terbesar yang Rasya hadapi?
- B. Rasya bekerja di perusahaan minuman. Ia punya ide untuk membuat kemasan ramah lingkungan dari bahan daur ulang. Setelah meyakinkan atasannya, ide itu diujicoba dan berhasil meningkatkan penjualan. Sekarang, kemasan baru itu digunakan di seluruh cabang perusahaan.
 - a. Apakah Rasya termasuk entrepreneur atau intrapreneur?
 - b. Apa keuntungan bagi perusahaan dari ide Dimas?

➤ **Daftar Pustaka**

- [1] N. Ahmad and R. G. Seymour, "Defining entrepreneurial activity: Definitions supporting frameworks for data collection," Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, France, 2008.
<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/01/defining-entrepreneurial-activity/243164686763.pdf>

- [2] M. Somers, "Intrapreneurship, explained," MIT Sloan Management Review, 2018.<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/intrapreneurship-explained>
- [3] OpenStax, Introduction to Business, "Characteristics of successful entrepreneurs," OpenStax, 2018. <https://openstax.org/details/books/introduction-business>
- [4] OECD/Eurostat, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018.<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018/9789264304604-en.pdf>
- [5] J. A. Schumpeter, The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. <https://archive.org/details/theoryofeconomic0000schu>
- [6] Encyclopaedia Britannica, "Creative destruction," Britannica Money. <https://www.britannica.com/money/creative-destruction>
- [7] A. W. Cox and R. Alm, "Creative destruction," Library of Economics and Liberty (Econlib). <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html>
- [8] Gojek, "About – Milestones," Gojek Official Website. <https://www.gojek.com/id-id/about>
- [9] GoTo Group, "Our Products – Gojek," GoTo Official Website.<https://www.gotocompany.com/en/products/gojek>
- [10] Tokopedia, "Company Fact Sheet," Tokopedia Official Publication, 2023.<https://p16-assets-sg.tokopedia-static.net/tos-alisg-i-cqp9s0kcd0-sg/asts/ENG%20Company%20Fact%20Sheet%202023.pdf>
- [11] GoTo Group, "Our Products – Tokopedia," GoTo Official Website.<https://www.gotocompany.com/en/products/tokopedia>
- [12] Reuters, "Indonesia's Gojek, Tokopedia to create biggest local tech company in merger," 2021.<https://www.reuters.com/technology/indonesias-gojek-tokopedia-merge-countrys-biggest-deal-2021-05-17/>

BAB IX

BISNIS UMKM DI INDONESIA

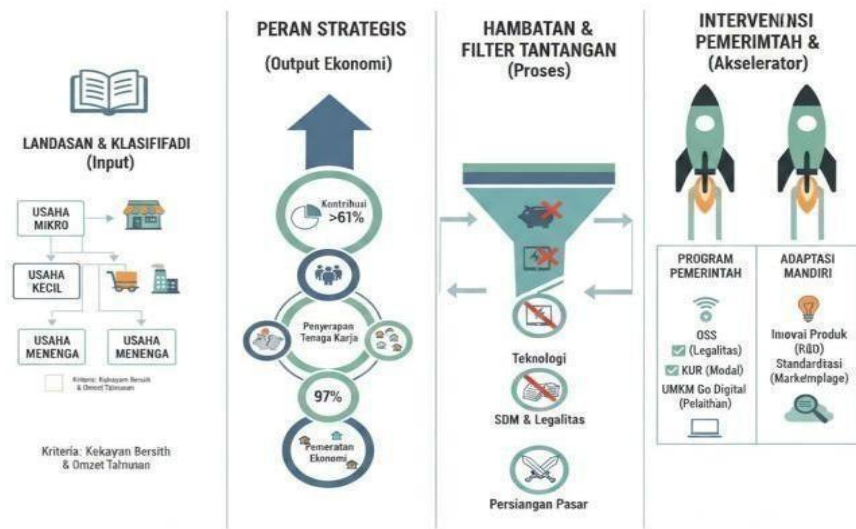
➤ Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menempati posisi sentral dalam sistem perekonomian Indonesia. Perannya tidak hanya terbatas sebagai penggerak ekonomi di tingkat lokal, tetapi juga sebagai elemen penting dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional, terutama ketika menghadapi perubahan dan krisis global. Sifat UMKM yang fleksibel, adaptif, serta tersebar di berbagai sektor usaha menjadikannya lebih tangguh dibandingkan usaha berskala besar [1].

Dalam kerangka pembangunan nasional, UMKM berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mendorong pemerataan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Melalui penciptaan lapangan kerja, pengembangan inovasi berbasis potensi lokal, serta pemberdayaan masyarakat dengan keterbatasan modal dan akses, UMKM berkontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi inklusif [2].

Meskipun demikian, UMKM masih menghadapi berbagai kendala struktural, seperti keterbatasan akses pembiayaan, rendahnya tingkat pemanfaatan teknologi, serta intensitas persaingan pasar yang semakin tinggi di tingkat nasional maupun global [2]. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai definisi, klasifikasi, dan karakteristik UMKM sebagaimana diatur dalam peraturan perundangundangan yang berlaku. Sebagai visualisasi yang mengintegrasikan aspek landasan klasifikasi, hambatan struktural, hingga berbagai intervensi strategis yang diperlukan dalam ekosistem bisnis ini, alur peran dan tantangan UMKM di Indonesia dipetakan secara sistematis pada Gambar 9.1 berikut.

Gambar 9.1 menggambarkan keterpaduan antara peran strategis, berbagai tantangan, serta dukungan kebijakan terhadap Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam sistem perekonomian Indonesia. Visualisasi ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai posisi UMKM sebagai bagian integral dari pembangunan ekonomi nasional yang melibatkan aspek regulasi, kontribusi ekonomi, kendala struktural, serta intervensi pemerintah [3].



Gambar 9. 1 Alur Peran, Tantangan dan Dukungan UMKM di Indonesia

Pada tahap awal, gambar tersebut menampilkan klasifikasi UMKM sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, yang membagi UMKM ke dalam tiga kategori, yaitu usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Pengelompokan ini didasarkan pada perbedaan nilai aset dan omzet tahunan, yang mencerminkan variasi kapasitas usaha serta tingkat formalitas pengelolaan. Klasifikasi ini berfungsi sebagai dasar dalam perumusan kebijakan pembinaan UMKM agar program yang diterapkan dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kelompok usaha [4].

Selanjutnya, gambar memperlihatkan kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional. UMKM ditunjukkan sebagai sektor yang memiliki peran dominan dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dengan kontribusi lebih dari 61 persen. Selain itu, UMKM juga berperan signifikan dalam penyerapan tenaga kerja, yakni sekitar 97 persen dari total tenaga kerja nasional. Hal ini menegaskan bahwa UMKM tidak hanya berfungsi sebagai penggerak aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai sarana penting dalam penciptaan lapangan kerja dan penjaga keseimbangan sosial ekonomi masyarakat [5].

Pada bagian berikutnya, gambar mengilustrasikan berbagai tantangan yang dihadapi UMKM dalam proses pengembangan usaha. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan pemanfaatan teknologi, rendahnya kualitas sumber daya manusia, permasalahan legalitas dan perizinan, serta meningkatnya intensitas persaingan pasar. Hambatan-hambatan ini menunjukkan adanya kendala struktural yang berpotensi menghambat pertumbuhan dan daya saing UMKM apabila tidak ditangani secara sistematis [5].

Bagian akhir gambar menekankan peran pemerintah serta pentingnya adaptasi internal UMKM sebagai faktor pendorong pengembangan usaha. Dukungan pemerintah diwujudkan melalui program pembiayaan seperti

Kredit Usaha Rakyat (KUR), penyederhanaan perizinan melalui sistem Online Single Submission (OSS), serta pelatihan dan pendampingan, termasuk dalam bidang digitalisasi. Di sisi lain, pelaku UMKM dituntut untuk melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi digital guna memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing usaha [6].

❖ **Definisi UMKM UU No. 20 Tahun 2008**

Landasan utama bagi pengakuan, perlindungan, dan pemberdayaan UMKM di Indonesia diatur secara eksplisit dalam Undang-Undang Nomor 20

Tahun 2008. Undang-undang ini menetapkan kerangka definisi yang jelas serta kriteria kuantitatif untuk membedakan UMKM dari usaha besar. Secara definitif, UMKM diartikan sebagai usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dijalankan oleh

perorangan atau badan usaha, dan tidak dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian dari usaha menengah maupun usaha besar, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Integrasi teknologi informasi melalui platform digital kini menjadi instrumen penting dalam memperkuat aspek kemandirian yang telah ditetapkan oleh regulasi tersebut. Pemanfaatan ekonomi *freemium* pada platform digital memungkinkan pelaku usaha untuk mengeksplorasi pasar dan alat manajemen tanpa biaya operasional yang tinggi di awal, sehingga memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan asset ekonomi yang dimiliki secara mandiri [2]. Langkah adaptasi digital ini menjadi krusial dalam menjembatani kebutuhan efisiensi bagi unit usaha yang memiliki keterbatasan modal dan manajerial, yang nantinya menjadi parameter utama dalam penentuan kriteria serta skala prioritas kebijakan pembinaan pemerintah selanjutnya.

Penekanan pada kriteria independensi ini bertujuan agar kebijakan pemerintah, subsidi, serta program pembinaan dan pelatihan benar-benar menyasar pelaku UMKM yang memiliki keterbatasan modal dan sumber daya manajerial, bukan anak perusahaan dari kelompok usaha besar. Klasifikasi UMKM didasarkan pada dua parameter kuantitatif utama, yaitu kekayaan bersih (di luar tanah dan bangunan tempat usaha) serta omzet tahunan. Perbedaan klasifikasi tersebut memiliki implikasi kualitatif terhadap karakteristik operasional, kompleksitas manajemen, kebutuhan dukungan kebijakan, serta tantangan pasar yang dihadapi masing-masing skala usaha [3]. Mengingat adanya perbedaan signifikan pada aspek manajerial serta tantangan pasar yang dihadapi oleh setiap jenjang entitas ekonomi, maka rincian mengenai batasan kriteria kuantitatif (kekayaan bersih dan omzet) serta implikasi kualitatif bagi masing-masing skala usaha disajikan secara sistematis pada Tabel 9.1 adalah penyajian data dalam tabel tersebut bertujuan untuk memberikan pemetaan yang jelas mengenai struktur operasional UMKM sehingga kebijakan yang diambil dapat tepat sasaran sesuai dengan klasifikasi usahanya.

Data yang tertera pada Tabel 9.1 di atas menegaskan bahwa setiap tingkatan klasifikasi usaha, mulai dari skala mikro hingga menengah, memiliki profil risiko, tingkat formalitas, serta kebutuhan dukungan teknis yang sangat kontras satu sama lain. Oleh karena itu, informasi yang dirangkum dalam Tabel 9.1 tersebut menjadi landasan penting dalam memahami bahwa intervensi pemerintah tidak dapat disamaratakan, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik spesifik dari tiap-tiap kelompok usaha. Pemahaman yang detail terhadap perbedaan kualitatif di antara ketiga segmen ini sangat penting bagi pembuat kebijakan untuk merancang program intervensi yang presisi dan efektif, bukan hanya sekadar memberikan subsidi secara merata.

Tabel 9. 1 Klasifikasi dan Karakteristik UMKM

Klasifikasi Usaha	Kriteria Kuantitatif (Maksimal)	Karakteristik Kualitatif & Implikasi Kebijakan
Usaha Mikro	Kekayaan Bersih: Rp 50 Juta / Omzet Tahunan: Rp 300 Juta	Tingkat Formalisasi Rendah: Fokus utama adalah pemenuhan kebutuhan subsisten; sering kali operasional informal tanpa izin usaha formal atau pembukuan terstruktur. Pasar: Terbatas pada lingkup local atau lingkungan sekitar. Kebutuhan Dukungan: Prioritas pada literasi keuangan dasar, pelatihan <i>soft skill</i> kewirausahaan, akses ke pembiayaan ultra-mikro, dan fasilitasi pendaftaran NIB (Nomor Induk Berusaha).

Usaha Kecil	Kekayaan Bersih: Rp 500 Juta / Omzet Tahunan: Rp 2,5 Miliar	Transisi Formal: Sudah mulai terorganisasi dengan karyawan tetap, memiliki manajemen produksi dasar, dan menyusun pembukuan sederhana yang mungkin <i>bankable</i>. Pasar: Sudah merambah pasar regional atau antar-kota. Kebutuhan Dukungan: Akses ke Kredit Usaha Rakyat (KUR) skala menengah, pelatihan manajemen rantai pasok (supply chain), standardisasi kualitas produk (QC/Quality Control), dan integrasi penuh ke platform digital.
Usaha Menengah	Kekayaan Bersih: Rp 10 Miliar / Omzet Tahunan: Rp 50 Miliar	Kematangan Bisnis: Sudah memiliki struktur organisasi yang jelas, manajemen SDM dan keuangan yang professional, serta memiliki kapasitas produksi yang besar. Pasar: Sudah berorientasi ekspor. Kebutuhan Dukungan: Akses permodalan besar untuk investasi teknologi modern mesin/pabrik), bantuan penetrasi pasar internasional (sertifikasi dan pameran dagang), dan konsultasi manajemen risiko bisnis global.

➤ **Peran Strategis UMKM dalam Perekonomian Nasional**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan elemen penting dalam struktur perekonomian nasional Indonesia. UMKM tidak hanya berfungsi sebagai penggerak utama aktivitas ekonomi masyarakat, tetapi juga memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi, stabilitas sosial, dan pemerataan pembangunan antarwilayah. Peran strategis tersebut tercermin dari sumbangannya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), kemampuan menyerap tenaga kerja, serta kontribusi sosial dalam upaya pengentasan kemiskinan [3].

❖ **Kontribusi Dominan dan Efek Multiplier terhadap PDB**

UMKM merupakan kontributor dominan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, dengan sumbangan yang secara konsisten berada di atas 61% dari total PDB Indonesia, sebuah proporsi yang menunjukkan struktur ekonomi Indonesia yang unik dan terdesentralisasi [3].

Kontribusi sebesar ini menciptakan efek multiplier yang besar, di mana setiap rupiah yang dihasilkan oleh UMKM cenderung berputar lebih cepat dalam perekonomian lokal, seperti untuk pembelian bahan baku dari pemasok setempat atau penggunaan jasa transportasi lokal. Sebaliknya, keuntungan perusahaan besar sering kali terakumulasi di pusat atau dialihkan ke luar negeri. Oleh karena itu, kestabilan UMKM menjadi penentu utama stabilitas ekonomi nasional karena sektor ini berfungsi sebagai penyangga (buffer) yang kuat terhadap guncangan eksternal, termasuk perlambatan investasi asing [3].

❖ **Kapasitas Serapan Tenaga Kerja, Inklusivitas, dan Fungsi Keamanan Sosial**

Fungsi sosial ekonomi terbesar UMKM adalah kapasitasnya sebagai penyedia lapangan kerja. Sektor ini menyerap sekitar 97% dari total tenaga kerja di Indonesia, yang setara dengan lebih dari 120 juta pekerja. Peran ini sangat strategis dalam mengatasi pengangguran struktural dan friksional, terutama di kalangan usia produktif yang mungkin tidak terserap oleh sektor formal karena keterbatasan pendidikan atau pengalaman [3].

Sifat UMKM yang padat karya, fleksibel, dan tersebar merata di seluruh wilayah menjadikan UMKM sebagai mekanisme utama dalam penyerapan tenaga kerja informal serta memberikan kesempatan kerja yang inklusif kepada kelompok rentan, termasuk penyandang disabilitas dan perempuan kepala keluarga. Dengan demikian, UMKM berfungsi sebagai jaring pengaman sosial yang efektif dalam mengurangi angka kemiskinan dan ketimpangan sosial [4].

❖ **Pengentasan Kemiskinan dan Pilar Pemerataan Ekonomi**

Dengan jangkauan yang luas hingga ke tingkat desa dan kawasan terpencil, UMKM secara langsung memfasilitasi penciptaan peluang berusaha dan menjadi sumber penghidupan yang berkelanjutan bagi kelompok masyarakat berpendapatan rendah. UMKM memungkinkan masyarakat memulai usaha dengan modal minimal, mengurangi ketergantungan pada sektor pertanian semata, serta mendorong pemberdayaan komunitas lokal [4].

Peran tersebut sangat penting dalam upaya pengentasan kemiskinan multidimensi dan mendorong pemerataan pendapatan antarwilayah, yang selaras dengan prioritas pembangunan berkelanjutan (SDGs) di Indonesia. UMKM menjadi instrumen efektif dalam mendistribusikan aktivitas ekonomi secara lebih merata, tidak hanya terpusat di wilayah perkotaan besar [4].

➤ **Tantangan Utama UMKM Menuju Daya Saing Global**

Dalam menghadapi persaingan di pasar internasional, UMKM di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai kendala struktural dan teknis operasional. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan akses terhadap sumber permodalan, di mana banyak pelaku UMKM belum mampu mengakses pembiayaan formal akibat minimnya jaminan usaha, rendahnya literasi keuangan, serta belum tersusunnya laporan keuangan yang sistematis [5].

Selain permodalan, rendahnya tingkat pemanfaatan teknologi dan digitalisasi juga menjadi hambatan serius dalam peningkatan daya saing UMKM. Sebagian besar UMKM masih mengandalkan sistem manual dalam kegiatan produksi, pemasaran, dan pencatatan transaksi, yang berdampak pada rendahnya efisiensi operasional

serta keterbatasan jangkauan pasar. Kondisi ini semakin diperparah oleh keterbatasan kualitas sumber daya manusia di bidang teknologi informasi [6].

UMKM juga menghadapi tekanan persaingan yang semakin ketat, baik dari produk impor maupun dari pelaku usaha berskala besar. Keterbatasan dalam menjaga konsistensi kualitas, penetapan harga yang kompetitif, serta kapasitas produksi yang terbatas sering kali menjadi faktor penghambat. Selain itu, kesulitan dalam memperoleh bahan baku, pemenuhan standar mutu, serta kepatuhan terhadap regulasi dan sertifikasi menjadi tantangan tambahan dalam upaya menembus pasar global [6].

Permasalahan perizinan usaha yang dinilai kompleks serta kurangnya pemahaman mengenai prosedur legalitas juga menghambat proses formalisasi UMKM. Tanpa status legal yang jelas, pelaku UMKM akan mengalami kesulitan dalam mengakses pembiayaan, program pembinaan pemerintah, serta menjalin kerja sama bisnis yang lebih luas [7].

➤ **Program Pemerintah**

Dalam rangka meningkatkan kapasitas dan daya saing UMKM, pemerintah Indonesia telah mengimplementasikan berbagai kebijakan dan program pendukung. Salah satu kebijakan strategis adalah penyediaan fasilitas pembiayaan melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang menawarkan bunga rendah dan persyaratan yang lebih ringan dibandingkan pembiayaan komersial, sehingga dapat membantu UMKM dalam mengatasi keterbatasan modal usaha [1].

Pada aspek legalitas, pemerintah menghadirkan sistem Online Single Submission (OSS) sebagai upaya penyederhanaan perizinan usaha. Melalui sistem ini, pelaku UMKM dapat memperoleh Nomor Induk Berusaha (NIB) secara lebih mudah dan cepat, yang menjadi dasar bagi legalitas usaha serta akses terhadap berbagai program bantuan dan pendampingan [1].

Selain itu, pemerintah secara aktif mendorong percepatan digitalisasi UMKM melalui pelatihan literasi digital, pendampingan pemanfaatan *marketplace*, serta kerja sama dengan berbagai platform *e-commerce*. Program seperti UMKM Go Digital dirancang

untuk membantu pelaku usaha memperluas akses pasar hingga tingkat nasional dan internasional [2].

Upaya pengembangan UMKM juga difokuskan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajemen usaha, peningkatan standar kualitas produk, pengemasan yang kompetitif, serta fasilitasi sertifikasi. Sinergi antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan sektor swasta diharapkan mampu menciptakan ekosistem UMKM yang berkelanjutan dan berdaya saing global [2].

➤ **Studi Kasus UMKM**

Penerapan strategi adaptasi, inovasi, serta pemanfaatan teknologi digital dapat diamati secara nyata pada berbagai sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang mampu mempertahankan keberlanjutan usahanya di tengah dinamika pasar. Studi kasus UMKM berikut menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk semata, tetapi juga oleh kemampuan pelaku usaha dalam mengintegrasikan inovasi produk, pemanfaatan teknologi digital, strategi penjualan yang efektif, serta penguatan nilai lokal sebagai identitas usaha. Sinergi dari berbagai aspek tersebut terbukti berperan penting dalam meningkatkan daya saing UMKM secara berkelanjutan, baik di pasar domestik maupun internasional [3].

❖ **UMKM Batik**

Industri batik merupakan contoh konkret bagaimana nilai sejarah, budaya, dan kearifan lokal dapat diolah menjadi keunggulan kompetitif dalam pasar modern. Melalui inovasi desain yang berkelanjutan, peningkatan standar kualitas produk, serta penerapan strategi pemasaran yang tepat sasaran, batik tidak hanya mampu bertahan sebagai warisan budaya, tetapi juga berkembang sebagai komoditas ekonomi bernilai tinggi yang memiliki daya tarik di pasar nasional dan global [4].

A. Dimas Batik (Tasikmalaya)

Dimas Batik menerapkan model bisnis berbasis *social entrepreneurship* dengan tetap mempertahankan teknik tradisional batik tulis sebagai ciri utama produknya. Penggunaan

teknik manual ini bertujuan untuk menjaga keunikan motif, kualitas kain, serta nilai artistik yang tidak dapat ditiru oleh produksi massal. Dalam operasionalnya, Dimas Batik memberdayakan ibu rumah tangga di lingkungan sekitar sebagai tenaga produksi, sehingga tidak hanya menciptakan produk bernilai ekonomi, tetapi juga memberikan dampak sosial berupa peningkatan pendapatan dan pelestarian keterampilan membatik di tingkat lokal.

Produk yang dihasilkan meliputi kain batik tulis, pakaian siap pakai, serta berbagai aksesoris dengan motif khas Tasikmalaya. Dari sisi penjualan, produk dipasarkan melalui dua jalur utama, yaitu penjualan langsung di galeri atau workshop lokal dan penjualan daring melalui media sosial serta *marketplace*. Model penjualan hibrida ini memungkinkan UMKM menjangkau konsumen lokal sekaligus memperluas pasar ke luar daerah.

Strategi pemasaran Dimas Batik menitikberatkan pada penguatan nilai budaya dan cerita di balik produk. Konten pemasaran disusun dalam bentuk foto produk berkualitas tinggi, dokumentasi proses membatik secara manual, serta narasi mengenai peran pengrajin perempuan dalam produksi batik. Visualisasi proses produksi dan profil pengrajin digunakan sebagai branding content untuk membangun kepercayaan konsumen, meningkatkan nilai emosional produk, serta menciptakan diferensiasi yang kuat dibandingkan produk batik cetak atau produksi massal [5].

Pemanfaatan dokumentasi visual yang menonjolkan kaslian proses produksi dan profil pengrajin menjadi strategi krusial bagi UMKM untuk menciptakan diferensiasi produk di tengah persaingan pasar produk massal. Implementasi nyata dari penggunaan konten branding yang mengedepankan nilai emosional dan identitas budaya tersebut dapat dilihat pada Gambar 9.2 berikut.



Gambar 9. 2 Produk Batik Tulis Dimas Batik Tasikmalaya

Gambar 9.2 di atas mengilustrasikan keunikan desain dengan detail motif khas Tasikmalaya yang dikombinasikan dengan kualitas pengerjaan manual yang diteliti. Representasi visual ini menegaskan bahwa kualitas pengerjaan tangan bukan sekedar proses produksi, melainkan nilai jual utama yang mampu meningkatkan apresiasi konsumen terhadap produk fashion UMKM tersebut dibandingkan dengan produk cetak pabrikaan.

Keunggulan desain dan detail motif yang ditampilkan pada produk akhir tersebut tidak terlepas dari dedikasi serta ketelitian yang dicurahkan dalam setiap tahapan produksinya. Untuk memberikan transparansi mengenai keaslian serta Tingkat kerumitan pengerjaan manual yang menjadi nilai jual utama tersebut, dokumentasi mengenai proses pembuatan batik tulis secara tradisioal disajikan pada Gambar 9.3 berikut.

Gambar 9.3 memperlihatkan interaksi antara pengrajin dengan medianya, di mana setiap goresan canting merepresentasikan nilai seni dan aspek emosional yang tidak dapat direplikasi oleh mesin, melalui visualisasi pada Gambar 9.3 tersebut, UMKM mampu membangun kepercayaan konsumen melalui bukti autentisitas proses, yang pada akhirnya memperkuat produk pasar premium serta memberikan justifikasi yang kuat atas diferensiasi harga dibandingkan dengan produk batik cetak pabrikaan.



Gambar 9. 3 Proses Produksi Batik oleh Pengrajin Lokal

B. Zie batik (Semarang)

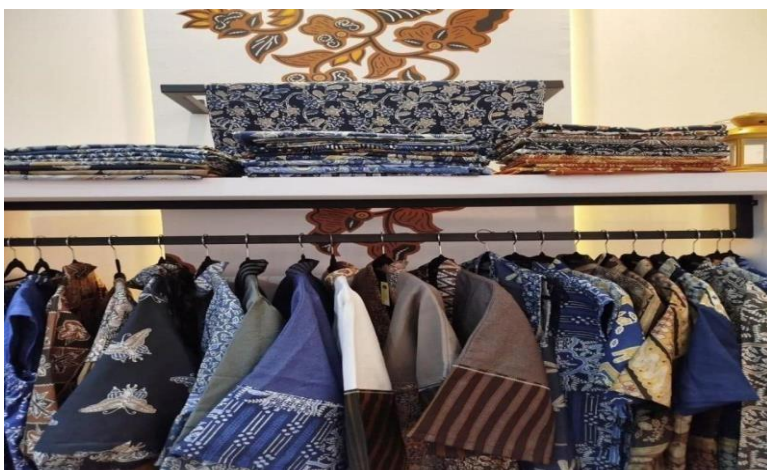
Zie batik menunjukkan orientasi pasar internasional dengan menerapkan standar kualitas ekspor yang konsisten melalui sistem quality control yang ketat. Setiap produk melalui proses seleksi bahan, pengecekan detail motif, serta pengujian kualitas kain sebelum dipasarkan. Pengembangan desain dilakukan secara adaptif dengan mengikuti tren fesyen global, sehingga produk batik yang dihasilkan tetap relevan bagi konsumen internasional tanpa menghilangkan identitas budaya lokal.

Dari sisi penjualan, Zie batik memanfaatkan berbagai saluran distribusi, seperti situs web resmi, *marketplace* internasional, serta keikutsertaan dalam pameran dagang dan fashion showcase. Partisipasi dalam kegiatan tersebut berfungsi sebagai sarana promosi langsung kepada pembeli potensial, distributor, dan mitra bisnis luar negeri.

Strategi pemasaran Zie batik berfokus pada pencitraan merek sebagai produk batik premium berstandar ekspor. Hal ini didukung oleh penggunaan visual produk berkualitas tinggi yang menampilkan detail motif, tekstur bahan, serta aplikasi produk dalam konteks busana internasional. Pendekatan pemasaran digital yang profesional, dikombinasikan dengan kehadiran di ajang fesyen dan pameran internasional, memungkinkan Zie batik menembus pasar Asia dan Eropa secara berkesinambungan.

[5]. Sinergi antara autentisitas proses produksi manual dengan standard kualitas yang ketat memungkinkan UMKM lokal untuk memperluas jangkauan pemasarannya hingga ke tingkat internasional. Implementasi nyata dari pengembangan produk tradisional yang dikemas secara modern untuk memenuhi selera pasar global diperlihatkan pada koleksi produk di Gambar 9.4.

Gambar 9.4 di atas menunjukkan bagaimana penyesuaian desain yang mengikuti tren fesyen internasional serta pengemasan produk yang profesional mampu meningkatkan daya saing produk lokal di kancah global. Melalui visualisasi pada Gambar 9.4, terlihat jelas produk batik premium yang siap bersaing secara berkelanjutan di pasar Asia dan Eropa dengan menonjolkan perpaduan antara kekayaan budaya dan standar ekspor yang tinggi.



Gambar 9. 4 Koleksi Produk Batik Zie Batik Berstandar Ekspor

Memiliki koleksi produk dengan standar kualitas internasional memerlukan strategi promosi yang agresif dan terarah guna membangun kesadaran merek di pasar mancanegara. Implementasi nyata dari kombinasi antara pemasaran melalui platform digital serta keikutsertaan aktif dalam ajang promosi fisik berskala besar diperlihatkan pada Gambar 9.5 berikut.



Gambar 9. 5 Pemasaran Digital dan Partisipasi Pameran Zie Batik

Gambar 9.5 di atas mendokumentasikan partisipasi unit usaha dalam pameran dagang dan fashion showcase yang berfungsi sebagai jembatan strategis untuk berinteraksi langsung dengan pembeli potensial serta mitra distribusi dari berbagai negara. Melalui kegiatan yang terekam pada Gambar 9.5 tersebut, terlihat bahwa sinergi antara konten digital yang profesional dan kehadiran fisik di ajang internasional menjadi kunci utama dalam memperluas jaringan distribusi global serta mengukuhkan posisi produk batik premium di pasar Asia dan Eropa secara berkesinambungan.

❖ **UMKM Kuliner**

Sektor kuliner tidak hanya mengandalkan cita rasa, tetapi juga ketepatan strategi operasional untuk menjaga keberlangsungan usaha di tengah persaingan yang ketat. Keberhasilan UMKM kuliner sangat ditentukan oleh kemampuan dalam melakukan standarisasi proses produksi, pengelolaan rantai pasok, serta pemanfaatan platform digital untuk distribusi dan pemasaran produk.

A. Mie Gacoan

Meskipun telah berkembang ke skala yang sangat besar, perjalanan Mie Gacoan mencerminkan bagaimana usaha yang berawal dari skala kecil mampu tumbuh pesat melalui penerapan sistem operasional yang dapat direplikasi. Faktor kunci keberhasilannya meliputi standarisasi menu yang ketat, efisiensi manajemen rantai pasok untuk menekan biaya dan menjaga

konsistensi kualitas, serta model bisnis yang mendukung ekspansi cepat melalui mekanisme waralaba atau lisensi. Keberhasilan ini juga diperkuat oleh integrasi penuh dengan layanan pengantaran digital seperti Go Food dan Go Send [6].

Terkait modal bisnisnya, Mie Gacoan menerapkan skema ekonomi skala besar, di mana modal dialokasikan untuk membangun ekosistem produksi massal yang memungkinkan harga jual tetap rendah namun tetap menghasilkan profitabilitas melalui volume transaksi yang sangat tinggi di setiap gerainya. Penampakan salah satu unit gerainya dapat dilihat pada Gambar 9.6 berikut.



Gambar 9. 6 Visualisasi Gerai Mie Gacoan

B. Haus! Indonesia

Haus! Indonesia berhasil mendominasi segmen pasar minuman kelas menengah melalui strategi penetapan harga yang kompetitif tanpa mengurangi kualitas pengalaman pelanggan. Pertumbuhan usaha ini didorong oleh digitalisasi sistem transaksi, pemanfaatan data konsumen untuk menentukan lokasi ekspansi yang strategis, serta fokus pada volume penjualan tinggi dengan standarisasi rasa di setiap gerai. Strategi branding yang kuat dan distribusi yang efisien melalui kemitraan dengan layanan ojek daring membuktikan bahwa UMKM lokal mampu melakukan penetrasi pasar secara agresif di tengah persaingan industri kuliner [6].

Dalam aspek modal bisnis, Haus! Mengoptimalkan modal kerja dengan focus pada gerai yang efisien (grab-and-go) dan investasi pada teknologi pengolahan data konsumen, sehingga setiap modal yang dikeluarkan untuk ekspansi memiliki risiko yang minimal karena didasarkan pada analisis lokasi yang akurat. Visualisasi gerai Haus! Indonesia yang tersebar di berbagai titik strategis bisa dilihat pada Gambar 9.7 berikut.



Gambar 9. 7 Visualisasi Gerai Haus! Indonesia

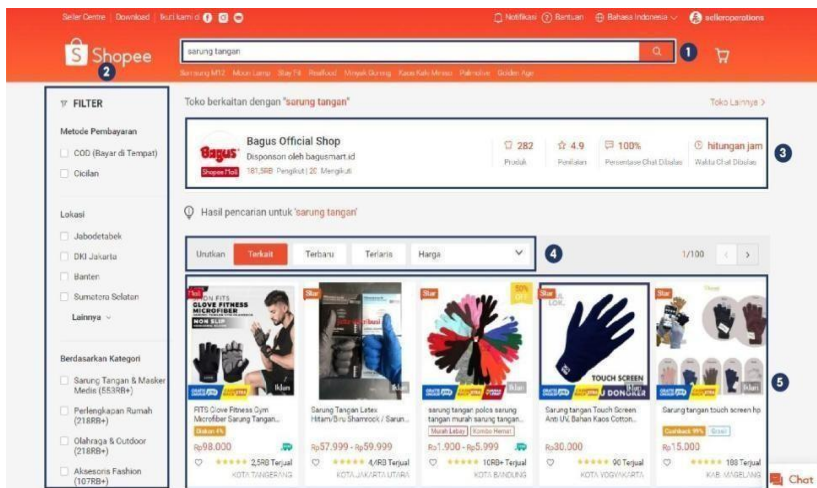
❖ **UMKM Bisnis Online**

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan terhadap pola operasional UMKM, terutama dalam hal penjualan dan pemasaran. Pemanfaatan platform digital sebagai two-sided markets memungkinkan pelaku UMKM menjangkau konsumen dalam skala luas tanpa dibatasi oleh lokasi geografis. Selain itu, model bisnis ini memberikan efisiensi biaya karena UMKM tidak perlu berinvestasi besar pada infrastruktur fisik seperti toko atau jaringan distribusi konvensional [1].

A. Penjualan Jasa/Barang Digital

UMKM memanfaatkan *marketplace* dan media sosial sebagai sarana utama untuk memasarkan produk kerajinan, barang unik, serta jasa digital seperti konsultasi, desain grafis, dan kursus daring. Proses penjualan dilakukan sepenuhnya secara online, mulai dari promosi produk, komunikasi dengan pelanggan, transaksi pembayaran digital, hingga pengiriman produk fisik atau penyampaian layanan berbasis digital.

Strategi pemasaran difokuskan pada pembuatan konten visual yang menarik, seperti foto dan video produk berkualitas tinggi, demo penggunaan produk, serta testimoni pelanggan. Sistem rating dan ulasan yang tersedia pada platform digital berperan sebagai *social proof* yang meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas produk dan kredibilitas pelaku UMKM. Dengan memanfaatkan algoritma platform dan interaksi pelanggan, UMKM dapat meningkatkan visibilitas produk secara organik dan memperluas jangkauan pasar [2]. Untuk memahami bagaimana struktur sebuah toko digital dalam mendukung aktivitas bisnis, diperlukan visualisasi mengenai elemen-elemen yang ada di dalamnya. Gambar 9.8 berikut memberikan gambaran nyata mengenai antarmuka sebuah produk UMKM yang dipasarkan melalui platform *marketplace* populer.



Gambar 9. 8 Tampilan Produk UMKM pada *Marketplace* Digital

Melalui tampilan pada Gambar 9.8 tersebut, dapat diidentifikasi bahwa ketersediaan informasi yang transparan seperti lokasi, rating, dan detail harga menjadi fondasi utama dalam menciptakan kredibilitas toko di mata calon pembeli digital.

Selain ketersediaan lapak di *marketplace*, strategi menarik minat konsumen juga dilakukan melalui konten kreatif di berbagai platform daring. Contoh penerapan strategi visual yang bersifat persuasif dan informatif dapat dilihat pada Gambar 9.9 di bawah ini.



Gambar 9. 9 Promosi Produk UMKM melalui Media Sosial

Penggunaan komposisi warna dan tata letak informasi paket harga pada Gambar 9.9 menunjukkan bahwa konten media sosial bukan hanya sekedar estetika, melainkan instrumen penting untuk memengaruhi keputusan pembelian secara cepat.

B. Layanan *On-Demand* (*GoFood/GoSend*)

UMKM di sektor kuliner dan perdagangan barang memanfaatkan layanan logistik on- demand seperti *GoFood* dan *GoSend* untuk mendukung distribusi produk secara cepat dan efisien. Penjualan dilakukan melalui aplikasi mitra dengan menampilkan foto produk yang menarik, deskripsi menu atau barang yang informatif, harga yang kompetitif, serta berbagai promo yang disesuaikan dengan preferensi konsumen digital.

Strategi penjualan difokuskan pada kecepatan layanan, konsistensi rasa atau kualitas produk, serta optimalisasi jam operasional pada waktu permintaan tinggi. Selain itu, UMKM memanfaatkan fitur promosi dan diskon yang disediakan oleh platform untuk meningkatkan volume transaksi dan menarik pelanggan baru.

Dari sisi pemasaran, UMKM mengandalkan visual produk yang menarik, ulasan positif pelanggan, serta promosi berbasis aplikasi untuk memperkuat daya tarik produk. Pemanfaatan layanan *on-demand* memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar secara signifikan tanpa harus berinvestasi besar pada armada pengiriman sendiri, sehingga modal usaha dapat difokuskan pada peningkatan kualitas produk dan kapasitas produksi [3]. Transformasi digital di sektor kuliner juga berkembang pesat melalui integrasi dengan platform layanan antar makanan. Kehadiran UMKM kuliner dalam ekosistem ini dapat dilihat pada Gambar 9.10 yang menampilkan antarmuka aplikasi sebagai media penghubung antara penjual dan konsumen digital.



Gambar 9. 10 Tampilan UMKM Kuliner pada Aplikasi *GoFood*

Melalui visualisasi pada Gambar 9.10 tersebut, terlihat bahwa penggunaan fitur promo dan diskon yang menonjol merupakan strategi kunci untuk menarik perhatian pengguna di tengah persaingan ketat dalam aplikasi layanan makanan.

Aspek penting lainnya dalam digitalisasi UMKM adalah kelancaran proses pemenuhan pesanan hingga produk sampai ke tangan konsumen. Ilustrasi mengenai peran layanan logistik *on-demand* dalam mendukung mata rantai distribusi UMKM ditunjukkan pada Gambar 9.11.



Gambar 9. 11 Proses Distribusi Produk UMKM melalui Layanan *GoSend*

Dokumentasi pada Gambar 9.11 di atas mempertegas bahwa keberadaan teknologi logistik pihak ketiga memungkinkan UMKM untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional tanpa harus berinvestasi pada armada pengiriman sendiri.

➤ Ringkasan

UMKM merupakan pilar fundamental ekonomi Indonesia yang didefinisikan secara hukum melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 sebagai usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri. Klasifikasi usaha ini dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu Mikro, Kecil, dan Menengah, yang dibedakan melalui parameter kekayaan bersih dan omzet tahunan guna memastikan kebijakan serta dukungan pemerintah dapat diterapkan secara tepat sasaran.

Secara strategis, sektor UMKM memberikan kontribusi dominan dengan menyumbang lebih dari 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta menciptakan efek pengganda (multiplier effect) yang kuat bagi perputaran ekonomi lokal. Selain aspek ekonomi, UMKM juga menjalankan fungsi sosial yang signifikan dengan menyerap sekitar 97% dari total tenaga kerja nasional, sehingga berperan sebagai jaring pengaman sosial yang efektif dalam pengentasan kemiskinan dan menjadi pilar utama pemerataan ekonomi hingga ke wilayah pelosok.

Dalam implementasi lapangannya, keberhasilan UMKM sangat bergantung pada kemampuan adaptasi dan inovasi. Sektor batik menunjukkan bahwa nilai budaya lokal dapat menjadi keunggulan kompetitif di pasar global apabila didukung oleh standar kualitas ekspor dan kewirausahaan sosial. Sementara itu, sektor kuliner menegaskan pentingnya sistem operasional yang dapat direplikasi serta standarisasi rantai pasok untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Transformasi digital juga memainkan peran krusial, di mana pemanfaatan platform bisnis online dan layanan *on-demand* memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar secara efisien tanpa ketergantungan pada infrastruktur fisik yang besar.

➤ **Latihan & Diskusi**

- A. Bagaimana caranya ketika UMKM Bisa Bersaing Meskipun Tertinggal Oleh Teknologi?
Cara UMKM bersaing secara global meski tertinggal teknologi:
 - a. Fokus pada keunikan produk lokal sebagai nilai jual utama.
 - b. Mulai digitalisasi sederhana (WhatsApp Business, media sosial, aplikasi pembukuan).
 - c. Manfaatkan platform global seperti Shopee International, Etsy, TikTok Shop.
- B. Apa Saja Yang Perlu Disiapkan Sebelum Menjalankan UMKM?
 - a. Riset Pasar: Pastikan kamu tahu Apa yang kamu jual (produk unik) dan Siapa yang mau beli (target pelanggan).
 - b. Disiplin Keuangan: Wajib pisahkan rekening pribadi dan usaha, lalu buatlah Anggaran yang realistis.

- c. Legalitas: Segera urus NIB (Nomor Induk Berusaha) melalui OSS agar usaha resmi dan mudah berkembang.
- d. Go Digital: Langsung buat akun di Media Sosial dan *Marketplace* untuk memperluas jangkauan pasar.
- C. Bagaimana Cara Mengatasi Tantangan Dalam UMKM
 - a. Mengatasi keterbatasan modal memanfaatkan KUR, koperasi, dan pendanaan komunitas.
 - b. Kurang teknologi mulai digitalisasi sederhana (WA Business, media sosial, aplikasi kasir/pembukuan).
 - c. Persaingan ketat fokus pada keunikan produk, kualitas, dan pelayanan.
 - d. Manajemen belum rapi gunakan aplikasi pembukuan sederhana dan buat SOP kerja.
 - e. Akses pemasaran terbatas aktif di *marketplace*, media sosial, dan ikut pameran UMKM.
 - f. SDM kurang terampil ikuti pelatihan gratis pemerintah atau pelatihan online.
 - g. Masalah bahan baku cari pemasok alternatif dan buat kontrak jangka panjang.
 - h. Perizinan membingungkan gunakan layanan OSS atau konsultasi di Dinas Koperasi & UMKM daerah.

➤ **Daftar Pustaka**

- [1] T. Eisenmann, G. Parker, and M. W. Van Alstyne, "Strategies for TwoSided Markets," *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 10, pp. 92–101, 2006.
- [2] S. Kumar and R. Petersen, "Understanding *Freemium* Economics in Digital Platforms," *Journal of Electronic Commerce Research*, vol. 19, no. 2, pp. 95–113, 2018.
- [3] B. P. Ramadhan, S. Wibowo, and A. Hidayat, "Peningkatan Kinerja UMKM Melalui Adopsi *E-Commerce* dan Pengaruhnya Terhadap Daya Saing," *J. Ekon. Bisnis Indones.*, vol. 11, no. 2, pp. 150–165, 2022.

- [4] R. Setiawan and M. T. Harahap, "Analisis Efektivitas Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) dalam Peningkatan Akses Permodalan UMKM Pasca Pandemi," *J. Kebijak. Publik Indones.*, vol. 15, no. 1, pp. 30–45, 2021.
- [5] D. Kartika and E. P. Lestari, "Strategi UMKM Indonesia Menghadapi Persaingan Global: Fokus pada Standarisasi dan Inovasi Produk," *J. Manaj. Kewirausahaan*, vol. 25, no. 3, pp. 210–225, 2023.
- [6] N. Sari and K. Budianto, "Adaptasi dan Ketahanan UMKM Indonesia di Masa Pandemi COVID-19: Studi Kasus Sektor Kuliner," *J. Bisnis Akunt.*, vol. 22, no. 1, pp. 88–103, 2020.
- [7] I. F. Hasan and S. A. Putri, "Peran Financial Technology (Fintech) Peerto-Peer Lending Sebagai Solusi Pembiayaan Alternatif bagi UMKM di Indonesia," *J. Keuang. Perbank.*, vol. 28, no. 1, pp. 50–65, 2024.

BAB X

BISNIS GLOBAL

➤ **Pendahuluan**

Globalisasi ekonomi merupakan proses meningkatnya integrasi dan keterkaitan perekonomian antarnegara yang terjadi melalui perdagangan internasional, investasi asing langsung, aliran modal, serta penyebaran teknologi dan informasi lintas batas negara. Proses ini menyebabkan aktivitas ekonomi suatu negara tidak lagi berdiri sendiri, melainkan saling bergantung dengan negara lain dalam sistem ekonomi global. Globalisasi ekonomi juga mendorong terciptanya pasar global yang lebih terbuka dan kompetitif, sehingga produk dan jasa dapat diperdagangkan secara luas tanpa terhalang batas geografis [1].

Selain memperluas akses pasar, globalisasi ekonomi turut memengaruhi struktur dan pola pembangunan ekonomi suatu negara. Arus perdagangan internasional, investasi asing, dan transfer teknologi mendorong perubahan struktur industri, peningkatan efisiensi produksi, serta pertumbuhan sektor-sektor ekonomi tertentu. Namun, di sisi lain, globalisasi juga meningkatkan tingkat persaingan, terutama bagi industri domestik yang belum siap bersaing di pasar global. Hal ini menunjukkan bahwa globalisasi ekonomi membawa peluang sekaligus tantangan dalam pembangunan ekonomi nasional [2].

Di tengah manfaat yang ditawarkan, globalisasi ekonomi juga menimbulkan kekhawatiran terkait melemahnya kedaulatan ekonomi negara, khususnya di negara berkembang. Keterbukaan pasar yang berlebihan dapat membatasi peran pemerintah dalam mengendalikan kebijakan ekonomi domestik akibat tekanan pasar global dan lembaga internasional. Oleh karena itu, globalisasi ekonomi perlu diimbangi dengan kebijakan nasional yang adaptif agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal tanpa mengorbankan stabilitas dan kepentingan ekonomi nasional [3].

➤ **Perdagangan Internasional**

❖ **Ekspor**

Ekspor adalah kegiatan menjual dan mengirimkan barang atau jasa dari dalam negeri ke luar negeri dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar internasional. Kegiatan ekspor merupakan salah satu komponen utama dalam perdagangan internasional yang berperan penting dalam menghubungkan perekonomian suatu negara dengan pasar global. Melalui ekspor, negara produsen dapat memanfaatkan keunggulan komparatif yang dimiliki, seperti sumber daya alam, tenaga kerja, maupun teknologi, sehingga produk nasional dapat bersaing di pasar internasional [1].

Selain sebagai sarana perdagangan, ekspor memiliki tujuan strategis dalam meningkatkan devisa negara, yaitu pendapatan yang diperoleh dari transaksi dengan luar negeri. Devisa tersebut digunakan untuk membiayai impor, membayar utang luar negeri, serta memperkuat stabilitas nilai tukar mata uang. Ekspor juga mendorong pertumbuhan ekonomi nasional melalui peningkatan produksi, penciptaan lapangan kerja, dan penguatan sektor industri dalam negeri. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan ekspor berkontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi dan stabilitas ekonomi makro suatu negara, khususnya negara berkembang seperti Indonesia [4].

Dalam konteks Indonesia, kegiatan ekspor menjadi tulang punggung perekonomian nasional karena didukung oleh kekayaan sumber daya alam dan sektor manufaktur. Indonesia mengekspor berbagai komoditas unggulan seperti kopi, batu bara, kelapa sawit, karet, tekstil, serta produk perikanan ke berbagai negara di Asia, Eropa, dan Amerika. Ekspor komoditas tersebut tidak hanya memperluas pasar produk nasional, tetapi juga meningkatkan daya saing Indonesia di pasar global. Namun demikian, ketergantungan pada ekspor komoditas mentah juga menimbulkan tantangan, sehingga diperlukan strategi diversifikasi dan peningkatan nilai tambah produk ekspor agar manfaat ekspor dapat dirasakan secara berkelanjutan [2].

❖ **Impor**

Impor adalah kegiatan membeli dan memasukkan barang atau jasa dari luar negeri ke dalam wilayah suatu negara untuk memenuhi kebutuhan domestik. Kegiatan impor dilakukan ketika suatu negara belum mampu memproduksi barang atau jasa tertentu secara mandiri, baik karena keterbatasan teknologi, sumber daya, maupun efisiensi biaya produksi. Dalam perdagangan internasional, impor menjadi bagian penting yang melengkapi aktivitas ekspor dan menunjukkan keterkaitan ekonomi antarnegara dalam sistem global [1].

Tujuan utama impor adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan industri dalam negeri terhadap barang yang tidak tersedia atau belum dapat diproduksi secara optimal di dalam negeri. Selain itu, impor juga dilakukan karena kualitas, inovasi, atau efisiensi produk luar negeri dinilai lebih unggul dibandingkan produk domestik. Kegiatan impor dapat mendukung perkembangan industri nasional, misalnya melalui impor bahan baku, mesin, dan teknologi yang digunakan dalam proses produksi. Penelitian menunjukkan bahwa impor, khususnya impor barang modal dan bahan baku, memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi suatu negara [4].

Dalam konteks Indonesia, impor dilakukan untuk berbagai jenis barang, mulai dari barang konsumsi hingga barang modal. Contohnya, Indonesia mengimpor mobil dan komponen otomotif dari Jepang, serta produk elektronik dan teknologi dari Korea Selatan untuk memenuhi permintaan pasar domestik dan mendukung kegiatan industri. Meskipun impor memberikan manfaat bagi perekonomian, ketergantungan yang berlebihan terhadap barang impor juga dapat berdampak negatif terhadap neraca perdagangan dan industri lokal. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan impor yang selektif dan seimbang agar impor dapat mendukung pembangunan ekonomi nasional tanpa melemahkan daya saing produk dalam negeri [2].

❖ **WTO, ASEAN**

A. WTO (*World Trade Organization*)

World Trade Organization (WTO) adalah organisasi perdagangan dunia yang berfungsi mengatur, mengawasi, dan memfasilitasi aturan-aturan perdagangan internasional antarnegara. WTO resmi dibentuk pada tahun 1995 sebagai kelanjutan dari General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) dengan tujuan menciptakan sistem perdagangan global yang lebih teratur, transparan, dan adil. Melalui WTO, negara-negara anggota sepakat untuk menjalankan perdagangan berdasarkan aturan bersama guna mengurangi hambatan perdagangan dan mencegah praktik perdagangan yang merugikan pihak lain [1].

Tujuan utama WTO adalah meningkatkan perdagangan bebas yang adil (*fair trade*) dengan cara menurunkan hambatan perdagangan seperti tarif impor, kuota, dan subsidi yang berlebihan. WTO juga bertujuan memastikan bahwa perdagangan internasional berlangsung secara non-diskriminatif, di mana setiap negara anggota memperoleh perlakuan yang sama melalui prinsip *Most Favoured Nation* (MFN) dan *National Treatment*. Penelitian menunjukkan bahwa keberadaan WTO berperan penting dalam mendorong keterbukaan ekonomi dan memperkuat integrasi ekonomi global, khususnya bagi negara berkembang yang ingin memperluas akses pasar internasional [3].

Selain mengatur aturan perdagangan, WTO juga berperan sebagai forum negosiasi dan penyelesaian sengketa perdagangan antarnegara. Salah satu contoh nyata peran WTO adalah perjanjian pengurangan tarif impor antarnegara anggota melalui berbagai putaran perundingan perdagangan, yang bertujuan menurunkan biaya perdagangan dan meningkatkan volume ekspor-impor global. Namun demikian, implementasi kebijakan WTO juga menimbulkan tantangan bagi negara berkembang karena meningkatnya persaingan dengan negara maju. Oleh karena itu, diperlukan strategi nasional yang tepat agar keikutsertaan dalam WTO dapat

memberikan manfaat maksimal bagi perekonomian nasional tanpa melemahkan sektor domestik [2].

B. ASEAN

ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*) adalah organisasi kerja sama regional di kawasan Asia Tenggara yang didirikan pada tahun 1967 oleh lima negara pendiri, yaitu Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina. Pembentukan ASEAN bertujuan untuk mempererat kerja sama antarnegara anggota di bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya guna menciptakan stabilitas kawasan serta mempercepat pertumbuhan dan pembangunan regional. ASEAN berperan sebagai wadah koordinasi bagi negara-negara Asia Tenggara dalam menghadapi tantangan global dan regional secara bersama-sama [2].

Dalam bidang ekonomi, ASEAN berupaya mendorong integrasi ekonomi kawasan melalui pembentukan ASEAN Economic Community (AEC) atau Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). MEA bertujuan menciptakan kawasan dengan arus bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil, dan modal. Kerja sama ekonomi ASEAN diharapkan dapat meningkatkan daya saing kawasan Asia Tenggara di pasar global serta memperkuat posisi negara anggota dalam sistem ekonomi internasional. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi ekonomi ASEAN memberikan peluang besar bagi negara anggota untuk memperluas pasar regional dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional [1].

Selain ekonomi, ASEAN juga aktif dalam kerja sama sosial dan kemanusiaan, salah satunya melalui AHA Centre (ASEAN Humanitarian Assistance Centre) yang berperan dalam penanganan bencana alam di kawasan Asia Tenggara. AHA Centre berfungsi sebagai pusat koordinasi bantuan kemanusiaan, mulai dari respons darurat hingga pemulihan pasca bencana, seperti gempa bumi, banjir, dan tsunami. Contoh nyata peran ini adalah keterlibatan ASEAN dalam penanganan bencana alam di negara-negara anggota melalui distribusi bantuan dan koordinasi lintas negara. Kerja sama ini

menunjukkan bahwa ASEAN tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga pada solidaritas dan kesejahteraan masyarakat kawasan [3].

➤ Strategi Masuk Pasar Global

❖ Ekspor Langsung

Ekspor langsung dapat didefinisikan sebagai penjualan barang atau jasa oleh eksportir ke negara lain. Sebaliknya, ekspor tidak langsung dapat didefinisikan sebagai kegiatan penjualan yang dilakukan melalui perantara dengan tujuan untuk menjangkau negara lain [5].

Sejalan dengan Teori Heckscher–Ohlin, aktivitas ekspor yang memanfaatkan faktor produksi yang melimpah dan efisien berperan penting dalam mendorong pembangunan ekonomi suatu negara. Hal ini tercermin pada Gambar 10.1 yang menggambarkan proses distribusi dan ekspor produk kopi sebagai komoditas unggulan Indonesia. Kegiatan ekspor tersebut menunjukkan upaya memaksimalkan output dengan pemanfaatan input produksi domestik secara optimal, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan nasional, produk domestik bruto (PDB), serta pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan[5].



Gambar 10. 1 Truk Kopi Kapal Api

Contoh penerapan ekspor langsung di Indonesia dapat dilihat pada Gambar 10.3.1 perusahaan Kopi Kapal Api yang mengekspor produknya secara langsung ke berbagai negara seperti Malaysia dan Arab Saudi. Dengan menyalurkan produk secara langsung ke pasar internasional, Kopi Kapal Api mampu memperluas jangkauan pasarnya, meningkatkan nilai ekspor produk nasional, serta memperkuat posisi merek Indonesia di pasar global. Praktik ini menunjukkan bahwa ekspor langsung dapat menjadi strategi efektif bagi perusahaan nasional untuk bersaing di pasar internasional dan mendukung pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan ekspor.

❖ ***Joint Venture***

Joint Venture adalah strategi masuk pasar kolaboratif yang memungkinkan perusahaan untuk berbagi risiko, sumber daya, dan keahlian dengan mitra lokal. *Joint Venture* melibatkan pembentukan entitas baru yang dimiliki bersama oleh para mitra. Kemitraan ini dapat memberikan akses ke pengetahuan lokal, jaringan distribusi, dan keahlian regulasi, mengurangi hambatan masuk dan meningkatkan daya saing. Misalnya, produsen otomotif sering membentuk *Joint Venture* dengan perusahaan lokal untuk mengatasi persyaratan regulasi dan nuansa budaya di pasar luar negeri [6].

Investasi langsung melalui anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki merupakan strategi memasuki pasar dengan komitmen tinggi yang cocok untuk perusahaan dengan sumber daya keuangan yang signifikan dan pandangan strategis jangka panjang. Mendirikan anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki memungkinkan kendali penuh atas operasional, branding, dan pengambilan keputusan strategis. Namun, hal ini membutuhkan investasi awal yang besar dan membawa risiko yang terkait dengan perbedaan budaya, kepatuhan terhadap peraturan, dan ketidakstabilan politik [6].

Konsep *Joint Venture* merupakan bentuk kerja sama strategis antara dua atau lebih perusahaan dari negara yang berbeda untuk menggabungkan sumber daya, teknologi, dan keahlian guna mencapai tujuan bisnis bersama. Hal ini tercermin pada Gambar 10.2 yang menggambarkan kolaborasi antara perusahaan otomotif

Jepang dan Indonesia dalam pengembangan serta produksi kendaraan. Kerja sama ini memungkinkan peningkatan efisiensi produksi, transfer teknologi, perluasan pasar, serta penguatan daya saing industri otomotif di pasar global [6].



Gambar 10. 2 Toyota & Daihatsu

Contoh *joint venture* di Indonesia pada Gambar 10.2 adalah kerja sama antara Toyota dan Astra International, yang berhasil mengembangkan industri otomotif nasional melalui produksi dan distribusi mobil Toyota di pasar Indonesia.

❖ **Franchise**

Franchise merupakan salah satu strategi ekspansi bisnis yang banyak digunakan dalam konteks bisnis global. Strategi ini memungkinkan suatu perusahaan untuk memperluas jangkauan usahanya ke berbagai wilayah atau negara tanpa harus mengeluarkan seluruh biaya dan risiko secara langsung. Dalam sistem *franchise*, perusahaan induk yang disebut *franchisor* memberikan hak kepada pihak lain yang disebut *franchisee* untuk menjalankan kegiatan bisnis dengan menggunakan merek dagang, sistem manajemen, standar operasional, serta konsep usaha yang telah ditetapkan oleh *franchisor* [9].

Dalam praktiknya, *franchisee* menjalankan usaha secara mandiri, namun tetap terikat oleh perjanjian kerja sama yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak. *Franchisee* wajib mengikuti standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan, mulai dari proses produksi, pelayanan pelanggan, tata letak gerai, hingga strategi pemasaran. Hal ini bertujuan untuk menjaga konsistensi kualitas produk dan citra merek, sehingga konsumen memperoleh pengalaman yang sama meskipun berada di lokasi yang berbeda [9].

Bagi franchisor, sistem *franchise* memberikan berbagai keuntungan. Perusahaan dapat memperluas pasar dengan cepat tanpa harus menanamkan modal besar untuk membuka cabang sendiri. Selain itu, risiko bisnis juga dapat diminimalkan karena sebagian risiko operasional ditanggung oleh *franchisee*. *Franchisor* juga memperoleh pendapatan dari biaya awal (*franchise fee*) dan royalti yang dibayarkan secara berkala oleh *franchisee* [9].

Penerapan sistem *franchise* dapat dilihat secara nyata pada Gambar 10.3 yang merupakan contoh perusahaan multinasional yang berhasil memperluas jaringan usahanya melalui kemitraan dengan *franchisee* di berbagai negara, termasuk Indonesia. Melalui model ini, perusahaan dapat mempertahankan standar kualitas, merek, dan sistem operasional, sementara *franchisee* memperoleh peluang usaha dengan risiko yang relatif lebih rendah serta dukungan manajemen dan pemasaran dari *franchisor* [9].



Gambar 10. 3 McDonald's dan KFC

Dalam konteks bisnis internasional, *franchise* menjadi strategi yang sangat efektif untuk memasuki pasar global. Perusahaan multinasional dapat menyesuaikan produknya dengan budaya dan selera lokal melalui *franchisee* setempat, tanpa kehilangan identitas merek globalnya. Contoh perusahaan yang sukses menerapkan strategi *franchise* pada Gambar 10.3 adalah McDonald's dan KFC. Kedua perusahaan tersebut mampu berkembang pesat di berbagai negara, termasuk Indonesia, dengan tetap mempertahankan standar kualitas dan pelayanan yang seragam di seluruh dunia [9].

Dengan demikian, *franchise* dapat disimpulkan sebagai strategi bisnis yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Melalui sistem ini, perusahaan dapat berkembang secara global dengan lebih efisien, sementara *franchisee* memperoleh peluang usaha yang stabil dan terstruktur [9].

❖ **Foreign Direct Investment (FDI)**

Foreign Direct Investment (FDI) atau Investasi Langsung Asing merupakan strategi bisnis global di mana perusahaan dari suatu negara menanamkan modal secara langsung di negara lain dengan tujuan memiliki, mengendalikan, dan mengelola kegiatan operasional bisnis di negara tujuan [9].

Investasi ini dapat dilakukan melalui pembangunan fasilitas baru seperti pabrik dan pusat distribusi (*greenfield investment*), pembelian perusahaan lokal (akuisisi), maupun pendirian anak perusahaan yang sahamnya dimiliki secara mayoritas oleh perusahaan asing [9].

FDI berbeda dengan investasi portofolio karena dalam FDI perusahaan tidak hanya menanamkan modal, tetapi juga terlibat langsung dalam pengambilan keputusan manajerial dan operasional. Dengan demikian, perusahaan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap kualitas produk, efisiensi produksi, manajemen sumber daya manusia, serta strategi pemasaran di pasar internasional. Hal ini menjadikan FDI sebagai salah satu strategi utama bagi perusahaan multinasional dalam memperluas dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar global [9].

Salah satu tujuan utama perusahaan melakukan FDI adalah untuk memperluas pasar. Dengan membangun atau membeli fasilitas produksi di luar negeri, perusahaan dapat mendekatkan diri dengan konsumen lokal dan memahami kebutuhan serta preferensi pasar dengan lebih baik. Selain itu, kehadiran langsung di negara tujuan memungkinkan perusahaan menyesuaikan produk dan strategi pemasaran dengan kondisi sosial, budaya, dan ekonomi setempat, sehingga meningkatkan daya saing produk [9].

FDI juga dilakukan untuk meningkatkan efisiensi biaya dan memperkuat rantai pasok global. Banyak perusahaan memilih negara berkembang sebagai tujuan investasi karena menawarkan biaya tenaga kerja yang lebih rendah, ketersediaan bahan baku, serta dukungan pemerintah berupa insentif pajak dan kemudahan regulasi. Dengan memindahkan sebagian atau seluruh proses produksi ke negara tersebut, perusahaan dapat menekan biaya produksi dan meningkatkan profitabilitas dalam jangka panjang. Hal ini tercermin pada Gambar 10.3.4 yang menunjukkan investasi langsung perusahaan multinasional dalam pembangunan fasilitas produksi di negara berkembang sebagai bagian dari strategi ekspansi dan penguatan daya saing global [9].



Gambar 10. 4 Samsung Electronics Vietnam

Contoh penerapan strategi Foreign Direct Investment dapat dilihat pada Gambar 10.4 yaitu Samsung Electronics, perusahaan multinasional asal Korea Selatan. Samsung membangun pabrik produksi berskala besar di Vietnam sebagai bagian dari strategi FDI untuk memperkuat rantai pasok global dan memperluas pasar di kawasan Asia Tenggara. Investasi ini memungkinkan Samsung memproduksi berbagai perangkat elektronik secara efisien, sekaligus menjadikan Vietnam sebagai basis produksi utama untuk pasar global. Di sisi lain, FDI Samsung juga memberikan dampak positif bagi perekonomian Vietnam, seperti penciptaan lapangan kerja, peningkatan keterampilan tenaga kerja lokal, serta transfer teknologi dan pengetahuan manajerial [9].

Meskipun memiliki banyak keuntungan, FDI juga mengandung sejumlah risiko dan tantangan. Perusahaan harus menghadapi perbedaan sistem hukum, kebijakan pemerintah, kondisi politik, serta perbedaan budaya kerja yang dapat memengaruhi kelancaran operasional bisnis. Selain itu, investasi FDI membutuhkan modal yang besar dan bersifat jangka panjang, sehingga perusahaan harus melakukan analisis risiko dan perencanaan strategi yang matang agar investasi tersebut dapat memberikan hasil yang optimal [9].

Secara keseluruhan, Foreign Direct Investment merupakan strategi bisnis global yang efektif untuk memperluas operasi internasional, meningkatkan efisiensi produksi, serta memperkuat posisi perusahaan di pasar global. Dengan pengelolaan yang tepat, FDI tidak hanya memberikan keuntungan bagi perusahaan investor, tetapi juga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara penerima investasi [9].

➤ **Tantangan Bisnis Global**

❖ **Perbedaan Budaya**

Perbedaan budaya merupakan tantangan utama dalam menjalankan bisnis global. Setiap negara memiliki budaya, bahasa, kebiasaan, serta nilai-nilai sosial yang berbeda-beda, yang terbentuk dari latar belakang sejarah, agama, adat istiadat, dan pola kehidupan masyarakatnya. Perbedaan ini sangat memengaruhi

perilaku konsumen, cara berkomunikasi, serta cara masyarakat memandang suatu produk atau merek [10].

Dalam praktik bisnis internasional, strategi pemasaran yang berhasil di suatu negara belum tentu dapat diterapkan secara langsung di negara lain. Misalnya, pesan iklan, slogan, warna kemasan, hingga simbol tertentu bisa memiliki makna yang berbeda di setiap budaya. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan produk kurang diminati, salah persepsi, atau bahkan penolakan oleh konsumen lokal. Selain itu, perbedaan bahasa juga dapat menimbulkan kesalahan komunikasi jika tidak diterjemahkan dan disesuaikan dengan konteks budaya setempat [11].

Perbedaan budaya juga mempengaruhi etika bisnis, gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, serta cara bernegosiasi. Di beberapa negara, hubungan personal dan kepercayaan jangka panjang menjadi dasar utama kerja sama bisnis, sedangkan di negara lain efisiensi dan kontrak formal lebih diutamakan. Oleh karena itu, perusahaan global perlu memahami budaya lokal secara mendalam, melakukan adaptasi strategi, serta melibatkan sumber daya manusia lokal agar operasional bisnis dapat berjalan efektif dan diterima oleh masyarakat setempat [10].

❖ **Regulasi**

Selain faktor budaya, perbedaan regulasi antarnegara juga menjadi tantangan besar dalam bisnis global. Setiap negara memiliki sistem hukum dan kebijakan ekonomi yang berbeda, termasuk aturan mengenai pajak, bea masuk, standar kualitas dan keamanan produk, ketenagakerjaan, serta prosedur ekspor-impor. Regulasi ini bertujuan untuk melindungi kepentingan nasional dan konsumen, namun sering kali menjadi hambatan bagi perusahaan asing [12].

Perbedaan regulasi dapat meningkatkan biaya operasional perusahaan karena harus menyesuaikan produk dan proses bisnis dengan standar yang berlaku di negara tujuan. Selain itu, proses perizinan ekspor-impor yang kompleks dan birokrasi yang panjang dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman barang, sehingga mengganggu rantai pasok dan menurunkan daya saing perusahaan di pasar global [12].

Jika perusahaan tidak memahami atau mematuhi regulasi yang berlaku, risiko hukum seperti denda, sanksi administratif, hingga larangan operasional dapat terjadi. Oleh karena itu, perusahaan internasional perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai regulasi di setiap negara tempat mereka beroperasi, serta bekerja sama dengan pihak lokal atau konsultan hukum untuk memastikan kepatuhan terhadap seluruh peraturan yang berlaku [13].

❖ **Kompetisi Global**

Kompetisi global merupakan konsekuensi dari semakin terbukanya pasar internasional. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan pelaku usaha domestik, tetapi juga dengan perusahaan multinasional besar yang memiliki modal kuat, teknologi canggih, dan jaringan distribusi luas. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk terus berinovasi, menjaga kualitas produk dan layanan, serta menekan biaya produksi agar tetap kompetitif [14].

Bagi perusahaan kecil dan menengah, kompetisi global menjadi tantangan yang cukup berat. Keterbatasan sumber daya sering kali membuat mereka sulit bersaing dari segi harga dan skala produksi dengan perusahaan besar dari luar negeri. Akibatnya, perusahaan kecil berisiko kehilangan pangsa pasar atau tersingkir dari industri jika tidak mampu beradaptasi [14].

Namun demikian, kompetisi global juga dapat mendorong peningkatan kualitas dan efisiensi. Perusahaan yang mampu memanfaatkan keunikan produk, kearifan lokal, serta menerapkan strategi diferensiasi memiliki peluang untuk bertahan dan berkembang. Inovasi berkelanjutan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi menjadi faktor penting untuk menghadapi persaingan global secara berkelanjutan [15].

➤ **Studi Kasus Indomie dan Kopiko Go Internasional**

❖ **Latar Belakang**

Indonesia memiliki banyak produk lokal yang berkualitas dan memiliki potensi besar untuk bersaing di pasar internasional. Dalam era globalisasi, kemampuan suatu produk menembus pasar dunia tidak hanya bergantung pada kualitas, tetapi juga strategi

pemasaran yang tepat. Contoh nyata keberhasilan tersebut adalah Indomie dan Kopiko, dua produk Indonesia yang berhasil dikenal luas di berbagai negara [8].

❖ **Strategi Masuk Pasar Global**

Ekspor langsung adalah strategi di mana perusahaan menjual produknya secara langsung ke pembeli atau distributor di negara tujuan tanpa melalui perantara di negara asal. Cara ini memungkinkan perusahaan mengontrol distribusi dan menjaga kualitas produk. Contohnya, Indomie dan Kopiko melakukan ekspor langsung ke berbagai negara untuk memperluas jangkauan pasar [7].

❖ **Strategi Indomie: Produksi dan Distribusi Global**

Indomie membangun pabrik di luar negeri, seperti di Nigeria, untuk mempermudah distribusi dan menekan biaya ekspor. Dengan adanya pabrik lokal, Indomie dapat memenuhi permintaan pasar dengan lebih cepat dan efisien. Selain itu, produk didistribusikan melalui jaringan supermarket dan toko Asia untuk menjangkau konsumen lebih luas [7].

❖ **Strategi Indomie: Adaptasi Pasar Lokal**

Indomie melakukan penyesuaian rasa sesuai dengan selera masyarakat di negara tujuan. Contohnya, varian rasa khas Afrika dan Timur Tengah dikembangkan agar lebih diterima konsumen setempat. Strategi adaptasi ini membuat Indomie tidak hanya dikenal sebagai produk Indonesia, tetapi juga menjadi bagian dari budaya kuliner negara lain [7].

❖ **Strategi Kopiko: Branding & Promosi Unik**

Kopiko menggunakan strategi promosi kreatif dengan menonjolkan keunggulan produknya, yaitu “kopi praktis tanpa seduh”. Produk ini dipasarkan melalui toko ritel global dan promosi gratis seperti pembagian sampel. Kopiko juga dikenal luas karena tampil dalam beberapa serial populer internasional, sehingga meningkatkan kesadaran merek secara global [8].

❖ **Faktor Keberhasilan Indomie & Kopiko**

Beberapa faktor utama keberhasilan kedua brand ini adalah:

- a. Produk mudah diterima pasar global
- b. Harga kompetitif dan kualitas terjaga.
- c. Strategi distribusi yang kuat dan luas.
- d. Adaptasi rasa dan promosi kreatif.

Keempat faktor ini menjadi kunci dalam membangun brand lokal menjadi brand global [7] [8].

❖ **Tantangan Ekspansi Pasar Global**

Meskipun sukses, Indomie dan Kopiko juga menghadapi tantangan dalam ekspansi global, seperti:

- a. Perbedaan regulasi pangan di setiap negara.
- b. Persaingan dengan merek internasional.
- c. Adaptasi terhadap budaya dan selera lokal.
- d. Pengelolaan distribusi yang kompleks.
- e. Tantangan ini mengharuskan perusahaan terus berinovasi.

Perbedaan regulasi pangan di berbagai negara mengharuskan sertifikasi halal dan HACCP yang disesuaikan secara berulang. Persaingan dengan merek internasional seperti Nissin semakin ketat melalui strategi iklan masif. Adaptasi terhadap budaya serta selera lokal memerlukan riset mendalam untuk menciptakan varian rasa tepat. Pengelolaan distribusi global rumit karena risiko delay logistik dan kehilangan stok di mitra lokal[7][8].

➤ **Ringkasan**

Globalisasi ekonomi merupakan proses meningkatnya keterkaitan perekonomian antarnegara melalui perdagangan internasional, investasi asing, serta arus teknologi dan informasi. Proses ini mendorong terbentuknya pasar global yang terbuka dan kompetitif, sehingga negara dapat memanfaatkan keunggulan komparatifnya melalui ekspor dan impor. Perdagangan internasional berperan penting dalam meningkatkan devisa, pertumbuhan ekonomi, dan efisiensi produksi, namun juga menghadirkan tantangan berupa meningkatnya persaingan serta risiko ketergantungan terhadap

pasar dan produk luar negeri. Oleh karena itu, globalisasi ekonomi perlu diimbangi dengan kebijakan nasional yang adaptif agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal.

Dalam sistem perdagangan global, peran organisasi internasional dan regional seperti WTO dan ASEAN sangat signifikan. WTO berfungsi mengatur aturan perdagangan internasional agar berlangsung adil, transparan, dan non-diskriminatif, sekaligus menjadi forum penyelesaian sengketa perdagangan antarnegara. Sementara itu, ASEAN mendorong integrasi ekonomi kawasan melalui Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang bertujuan menciptakan arus bebas barang, jasa, investasi, dan tenaga kerja terampil. Selain kerja sama ekonomi, ASEAN juga berperan dalam bidang sosial dan kemanusiaan, sehingga memperkuat stabilitas dan kesejahteraan kawasan Asia Tenggara.

Untuk memasuki pasar global, perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi seperti ekspor langsung, *joint venture*, *franchise*, dan *Foreign Direct Investment* (FDI). Keberhasilan strategi ini tercermin pada studi kasus Indomie dan Kopiko yang mampu menembus pasar internasional melalui kombinasi ekspor, pembangunan fasilitas produksi luar negeri, adaptasi produk terhadap selera lokal, serta strategi branding yang kreatif. Meskipun demikian, ekspansi global juga menghadapi tantangan seperti perbedaan budaya, regulasi, dan kompetisi global yang ketat. Dengan inovasi berkelanjutan, pemahaman pasar lokal, serta pengelolaan strategi yang tepat, perusahaan nasional memiliki peluang besar untuk berkembang dan bersaing di pasar global.

➤ **Latihan dan Diskusi**

Bagian latihan dan diskusi ini disusun untuk memperdalam pemahaman mahasiswa terhadap materi yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Melalui sesi tanya jawab yang disajikan dalam Tabel 10.7 Latihan dan Diskusi, diharapkan terjadi pertukaran gagasan, pemikiran kritis, serta analisis yang lebih mendalam mengenai isu-isu bisnis dan ekonomi global. Diskusi ini juga bertujuan untuk melatih kemampuan mahasiswa dalam

menyampaikan pendapat secara logis, sistematis, dan berbasis konsep yang relevan.

Tabel 10. 1 Diskusi dan Jawaban

Pertanyaan	Jawaban
Apakah pertumbuhan ekonomi global sejalan dengan keberlanjutan lingkungan, atau malah mempercepat kerusakan alam demi keuntungan perdagangan? seperti yang berkaitan dengan isu: deforestasi akibat ekspor kelapa sawit dan batu bara Indonesia	Pertumbuhan ekonomi global tidak selalu sejalan dengan keberlanjutan lingkungan. Di Indonesia, ekspor kelapa sawit dan batu bara meningkatkan pendapatan negara, namun juga menyebabkan deforestasi, kerusakan ekosistem, dan peningkatan emisi karbon. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi yang berorientasi pada keuntungan perdagangan dapat mempercepat kerusakan lingkungan jika tidak diimbangi kebijakan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan regulasi lingkungan yang tegas agar pertumbuhan ekonomi tetap seimbang dengan pelestarian lingkungan.
Apakah globalisasi pasar benar-benar menciptakan keadilan ekonomi global, atau justru memperlebar kesenjangan antara negara maju dan berkembang?	Globalisasi pasar tidak sepenuhnya menciptakan keadilan ekonomi global. Di satu sisi, globalisasi membuka peluang perdagangan dan investasi bagi negara berkembang, namun di sisi lain sering memperlebar kesenjangan antara negara maju dan berkembang. Negara maju cenderung memiliki teknologi, modal, dan daya saing yang lebih kuat sehingga memperoleh manfaat lebih besar. Oleh karena itu, tanpa kebijakan perdagangan yang adil dan perlindungan bagi negara berkembang, globalisasi justru dapat memperkuat ketimpangan ekonomi global.
Apakah perusahaan bisa go internasional tanpa <i>franchise</i> dan fdi?	Perusahaan dapat melakukan ekspansi internasional tanpa <i>franchise</i> dan FDI, salah satunya melalui ekspor langsung atau kerja sama strategis dengan mitra lokal. Cara ini memungkinkan perusahaan menjangkau

	pasar global dengan risiko dan investasi yang lebih rendah dibandingkan FDI. Namun, kontrol perusahaan terhadap operasional dan pasar menjadi lebih terbatas. Oleh karena itu, strategi ini cocok bagi perusahaan yang ingin go internasional secara bertahap.
Strategi Pasar global yg paling efisien dari ekspor langsung <i>joint venture franchise</i> fdi?	Tidak ada satu strategi pasar global yang paling efisien untuk semua perusahaan karena efektivitasnya bergantung pada tujuan, sumber daya, dan kondisi pasar. Ekspor langsung cocok untuk risiko rendah, <i>joint venture</i> efektif untuk memahami pasar lokal, sementara <i>franchise</i> dan FDI memberikan kontrol yang lebih besar. Perusahaan harus memilih strategi yang paling sesuai dengan kapasitas dan karakteristik pasar yang dituju agar dapat bersaing secara optimal.
Apa faktor keberhasilan perusahaan multinasional seperti Samsung atau McDonald's di pasar global?	Keberhasilan perusahaan multinasional seperti Samsung dan McDonald's di pasar global dipengaruhi oleh kemampuan beradaptasi dengan pasar lokal, inovasi produk yang berkelanjutan, strategi pemasaran yang kuat, serta efisiensi rantai pasok. Selain itu, kekuatan merek dan kepatuhan terhadap regulasi di negara tujuan juga membantu perusahaan mempertahankan daya saing dan kepercayaan konsumen di pasar internasional.

Berdasarkan hasil latihan dan diskusi yang dirangkum dalam Tabel 10.1, dapat disimpulkan bahwa pemahaman terhadap dinamika bisnis dan ekonomi global memerlukan sudut pandang yang kritis dan komprehensif. Diskusi yang dilakukan menunjukkan adanya kesadaran terhadap dampak positif dan negatif dari pertumbuhan ekonomi global, khususnya terhadap keberlanjutan

lingkungan dan perekonomian nasional. Dengan adanya latihan dan diskusi ini, diharapkan mahasiswa mampu mengaitkan teori dengan kondisi nyata serta meningkatkan kemampuan analisis dalam menghadapi permasalahan bisnis di masa mendatang.

➤ **Daftar Pustaka**

- [1] S. Mardhiyah, "The Impact of Economic Globalization on The Indonesian Economy," JEMBA: J. Ekonomi Pembangunan, Manajemen Bisnis, Akuntansi, vol. 3, no. 2, pp. 45-60, 2023 (2025 ed.).
- [2] F. Menne, A. Purnawarman, and M. Yusuf, "Globalisasi Ekonomi dan Perubahan Struktur Industri di Negara Berkembang," Indonesian J. Bus. Manage., 2025.
- [3] N. A. R. Alifa, "Globalisasi Ekonomi dan Dampaknya terhadap Kedaulatan Ekonomi Negara Berkembang," J. Ekonomi (LIKUID), vol. 1, no. 1, pp. 1-15, Apr. 2025
- [4] N. Widharosa and S. Andaiyani, "Pengaruh Globalisasi Ekonomi terhadap Inflasi: Pendekatan Data Panel," J. Ekonomi Pembangunan, vol. 15, no. 2, pp. 116-126, 2019.
- [5] Nabila, Sulis Tia Wati, Yani Rizal, Puti Andiny, Safuridar, "Pengaruh Ekspor, Impor Pengeluaran Pemerintah terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia," Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi Volume 3, Nomor 1, Tahun 2025
- [6] Chukwu Joseph, "International Business Expansion Strategies: Entering New Markets," ESTAGA JOURNAL OF PHILOSOPHY, ARTS AND HUMANITIES (EJOPAAH) VOLUME 1, ISSUE 2 2024
- [7] A. Sabila et al., "Analisis PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK Produsen Mie Instan Terbesar di Dunia," El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, vol. 5, no. 3, pp. 1282–1286, 2024
- [8] A. Sabila, C. D. Putri, N. I. Lestari, L. S. Saragih, dan A. E. Putriku, "Analisis Strategi Ekspansi Kopiko (PT. Mayora Indah Tbk) Memasuki Pasar Internasional," JUBID, vol. 1, no. 3, pp. 72-80, Jul. 2024
- [9] Kotler & Keller, Scarborough & Cornwall, Hill, Suryana, Peraturan Pemerintah RI No. 42 Tahun 2007, Pasal 1,

- "International Business: Competing in the Global Marketplace", vol. 9, no 3, pp. 1-15, Januari. 2016
- [10] A. R. Pratama, R. A. Pratama, and I. G. A. O. Dewi, "Analisis Pengaruh Faktor Budaya Terhadap Bisnis Internasional," J. Manaj. dan Pemberdayaan, vol. 4, no. 2, pp. 132-140, Dec. 2023.
- [11] S. A. Rahman, "Strategi Komunikasi Bisnis untuk Menghadapi Perbedaan Budaya," ISO, vol. 5, no. 2, pp. 45-58, Oct. 2024.
- [12] E. Cahyono, "Kompleksitas Hukum dan Ekonomi dalam Bisnis Internasional," J. Huk. dan Kewarganegaraan, vol. 3, no. 1, pp. 12-25, 2024.
- [13] Universitas Medan Area, "Tantangan dalam Mengakses Pasar Global: Regulasi dan Kepatuhan," J. Ekon., Jul. 2024.
- [14] Supriyanto, "Tantangan Perusahaan di Indonesia dalam Menghadapi Persaingan Global," JWMA, vol. 2, no. 1, pp. 1-10, Aug. 2017.
- [15] A. N. Sari, "Pengaruh Persaingan Global terhadap Perusahaan Lokal," JGIT, vol. 4, no. 3, pp. 200-215, 2024

BAB XI

BISNIS DI ERA DIGITAL

➤ **Pendahuluan**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan mendasar dalam cara perusahaan menjalankan aktivitas bisnis. Digitalisasi mendorong terjadinya pergeseran dari proses bisnis konvensional menuju proses bisnis yang lebih terintegrasi dengan teknologi digital. Perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan sumber daya fisik, tetapi juga memanfaatkan teknologi dan data sebagai aset strategis dalam menciptakan nilai bisnis.

Transformasi digital terdiri dari efek gabungan dari beberapa inovasi dan teknologi digital yang menghadirkan struktur, praktik, nilai, pengaturan, dan keyakinan baru yang mengubah, mengganti, atau melengkapi aturan yang ada dalam organisasi, ekosistem, industri. Transformasi digital penting bagi semua perusahaan industri dan sektor pemerintahan yang sangat bergantung pada sistem, TI, strategi, dan sumber daya manusia [1].

Pendahuluan ini memberikan gambaran umum mengenai pentingnya bisnis di era digital serta peran transformasi digital dalam mendukung keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Melalui pemahaman yang baik terhadap konsep bisnis digital, diharapkan perusahaan maupun calon pelaku bisnis dapat memanfaatkan teknologi secara optimal untuk menghadapi tantangan dan peluang di era digital.

❖ **Transformasi Digital Dalam Bisnis**

Transformasi digital dalam bisnis merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional perusahaan. Transformasi ini tidak hanya mencakup penggunaan perangkat lunak atau sistem digital, tetapi juga melibatkan perubahan pola pikir, budaya organisasi, serta strategi bisnis secara keseluruhan. Dengan melakukan transformasi digital, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat alur kerja, dan

meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan data secara lebih optimal. Penggunaan sistem berbasis data (data-driven) membantu perusahaan dalam memahami perilaku konsumen, mengidentifikasi peluang pasar, serta mengantisipasi risiko bisnis. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis di era digital. Gambaran mengenai proses transformasi digital dalam bisnis tersebut dapat dilihat pada Gambar 11.1 berikut.



Gambar 11. 1 Alur Transformasi Digital

Gambar 11.1 Alur Transformasi Digital dalam Proses Bisnis menggambarkan proses bertahap perubahan bisnis dari bisnis tradisional yang masih manual menuju bisnis digital yang modern dan berorientasi pada pelanggan. Proses dimulai dari digitalisasi, yaitu otomatisasi proses dan pengelolaan data secara digital untuk meningkatkan efisiensi, kemudian berlanjut ke transformasi digital yang mencakup inovasi model bisnis, penerapan budaya digital, serta pemanfaatan teknologi seperti cloud dan data analytics. Tahap akhir adalah bisnis digital, di mana organisasi menjadi lebih agile, terbuka, berbasis data, dan menempatkan pelanggan sebagai fokus utama dalam seluruh aktivitas bisnis.

❖ **Model Bisnis Digital**

Model bisnis digital merupakan kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dengan memanfaatkan teknologi digital. Model

ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas serta menciptakan inovasi dalam penyediaan produk dan layanan. Dibandingkan dengan model bisnis konvensional, model bisnis digital cenderung lebih fleksibel dan mudah dikembangkan seiring dengan kemajuan teknologi.

Berbagai model bisnis digital berkembang untuk menyesuaikan kebutuhan pasar dan perilaku konsumen. Beberapa model bisnis digital yang umum diterapkan antara lain *freemium*, *subscription*, dan platform ekonomi, seperti yang terdapat pada gambar 11.2.



Gambar 11. 2 Model Bisnis Digital

Gambar 11.2 menggambarkan model bisnis digital yang

Gambar 11. 2 menggambarkan model bisnis digital yang terdiri dari dua pendekatan utama, yaitu *freemium* dan *platform economy*, dengan model bisnis digital sebagai inti. Model *freemium* menawarkan layanan dasar secara gratis namun menyediakan fitur premium berbayar untuk pengguna yang menginginkan manfaat lebih, sedangkan model bisnis digital menekankan akses layanan secara berulang dengan sistem pembayaran dalam periode tertentu, seperti langganan bulanan atau tahunan. Sementara itu, *platform economy* berperan sebagai penghubung antara penjual dan pembeli dengan memanfaatkan teknologi digital sebagai perantara transaksi, sehingga menciptakan ekosistem yang mempertemukan berbagai pihak untuk menghasilkan nilai dan pendapatan.

❖ **Freemium**

Prinsip dari model bisnis *freemium* adalah adanya setidaknya dua kelompok konsumen yang memperoleh manfaat dari suatu penawaran nilai: pengguna non-berbayar (sering disebut sebagai pengguna gratis), yang menerima proposisi nilai terbatas secara gratis, dan pelanggan berbayar, yang memperoleh proposisi nilai yang lebih ditingkatkan dengan membayar premi (Gassmann et al., 2015). Pengguna gratis dapat berubah menjadi pelanggan berbayar di kemudian hari dan sebaliknya.

Dalam bisnis digital daring, proposisi nilai sebagaimana didefinisikan dalam kerangka 4V umumnya berupa produk digital yang didistribusikan melalui saluran digital milik perusahaan sendiri maupun mitra. Keterlibatan dengan produk dan konsumsinya sebagian besar terjadi secara daring dan terkadang secara luring melalui perangkat digital.

Untuk menyampaikan penawaran nilainya, perusahaan digital daring membangun infrastruktur dan platform yang sesuai, serta sering mengintegrasikan produknya dengan berbagai media. Perusahaan berkomunikasi dan berinteraksi dengan konsumennya secara elektronik. Perusahaan menangkap nilai dengan mengumpulkan pendapatan dari pelanggan berbayar, yang dapat mewakili berbagai kelompok pasar massal dan/atau segmen tertentu dari pasar B2B [2].

A. Rumus Tingkat Konversi (*Conversion Rate*)

Tingkat keberhasilan *freemium* diukur menggunakan *Conversion Rate* (CR).

Rumus perhitungannya adalah:

$$CR = \frac{\text{JumlahPenggunaPremium}}{\text{TotalPenggunaAktif}} \times 100\%$$

- a. Jika Rasio Terlalu Rendah (di bawah 1%), menunjukkan bahwa fitur gratis sudah sangat baik sehingga pengguna tidak merasa perlu membayar, atau fitur premiumnya kurang memberikan nilai tambah yang signifikan. Hal ini berisiko membuat biaya operasional untuk melayani pengguna gratis menjadi beban finansial bagi perusahaan.

- b. Jika Rasio Sangat Tinggi (misal di atas 10%), menunjukkan bahwa fitur gratisnya sangat terbatas. Hal ini dapat menghambat pertumbuhan pengguna baru karena orang akan ragu mencoba aplikasi yang fungsinya hampir tidak bisa digunakan tanpa membayar.
- B. Tabel Perbandingan Fitur *Freemium* dan Premium
- Penyajian data dalam bentuk tabel pada bagian model bisnis *Freemium* memiliki tujuan strategis untuk memetakan pembagian nilai (*value mapping*) antara layanan tak berbayar dan berbayar secara kontras. Secara naratif, tujuan tabel ini adalah:
- a. Visualisasi Diferensiasi Fitur: Tabel bertujuan merinci batasan nyata yang dialami pengguna gratis, seperti kapasitas penyimpanan yang kecil dan kehadiran iklan, dibandingkan dengan keleluasaan pada fitur premium.
 - b. Menjelaskan Strategi Konversi: Dengan menyandingkan komponen harga dan fasilitas, tabel menunjukkan bagaimana perusahaan merancang "dorongan" agar pengguna merasakan manfaat dasar produk sebelum akhirnya memutuskan untuk beralih ke layanan berbayar.
 - c. Transparansi Struktur Biaya: Tabel memberikan informasi jelas mengenai titik harga (*price point*) yang ditawarkan, sehingga pembaca dapat memahami segmentasi ekonomi yang ditargetkan oleh penyedia layanan.

Tabel 11. 1 Perbandingan Fitur *Freemium* dan Premium

Komponen	<i>Freemium</i> (Gratis)	Premium (Berbayar)
Akses Fitur	Fitur dasar dan terbatas	Fitur lanjutan dan lengkap
Tujuan Utama	Menarik minat dan basis pengguna besar	Monetisasi dan konversi pelanggan
Fungsi Strategis	Sarana promosi tidak langsung	Memberikan nilai tambah eksklusif
Biaya	Rp 0 (Gratis)	Pembayaran sesuai paket fitur

Tabel 11.1 hanya merupakan contoh, namun struktur ini sering digunakan pada aplikasi cloud, aplikasi edukasi dan penyimpanan daring

❖ **Subscription**

Model bisnis *subscription* atau berlangganan adalah model bisnis yang mewajibkan pengguna membayar biaya secara berkala untuk mendapatkan akses terhadap produk atau layanan. Model ini memberikan pendapatan yang lebih stabil dan berkelanjutan bagi perusahaan.

Asal-usul konsep berlangganan bermula dari perdagangan buku dan surat kabar pada abad ke-17 dan ke-18, dan telah secara signifikan memengaruhi pemahaman umum terhadap istilah tersebut. Dalam pengertian tradisional tentang langganan, terdapat beberapa definisi dalam literatur yang sepadan pada karakteristik utama berupa biaya berulang untuk suatu produk, konten, atau layanan yang terdefinisi [3].

A. Rumus Kinerja (ARPU)

Indikator kinerja komersial untuk model ini sering diukur menggunakan Average Revenue Per User (ARPU) [14].

Rumusnya adalah:

$$ARPU = \frac{TotalPendapatanBulanan}{JumlahPengguna}$$

Adapun manfaat dari rumus ARPU yang dapat memberikan nilai strategis bagi perusahaan, antara lain:

- Segmentasi Pelanggan berperan sebagai instrumen untuk mengidentifikasi kelompok pelanggan dengan kontribusi pendapatan terbesar agar perusahaan dapat mengalokasikan strategi pemasaran secara lebih efisien dan tepat sasaran.
- Optimasi Strategi Harga menjadi landasan fundamental dalam menentukan kebijakan *upselling* melalui penawaran paket yang lebih mahal atau *cross-selling* dengan produk tambahan guna meningkatkan nilai ekonomi dari setiap pengguna.
- Prediksi Arus Kas (*Cash Flow*) berfungsi untuk memproyeksikan stabilitas keuangan bulanan secara akurat

- karena sifat model *subscription* yang berulang (*recurring*) memudahkan perusahaan dalam merencanakan pertumbuhan jangka panjang.
- d. Evaluasi Inovasi Produk merupakan indikator kritikal yang digunakan untuk mengukur sejauh mana fitur baru yang diluncurkan mampu menarik minat pelanggan agar bersedia meningkatkan level atau strata langganan mereka.
- B. Tabel Karakteristik Model Bisnis *Subscription*
- Pada pembahasan mengenai model bisnis *Subscription* (berlangganan), penggunaan tabel ditujukan untuk memberikan pemahaman mengenai mekanisme aksesibilitas dan keberlanjutan layanan. Tujuan naratif dari tabel ini meliputi:
- a. Klarifikasi Model Pembayaran Berkala: Tabel berfungsi untuk menegaskan sistem pembayaran rutin (bulanan atau tahunan) yang menjadi ciri khas utama model ini dibandingkan dengan pembelian putus.
 - b. Identifikasi Karakteristik Akses: Tabel bertujuan menunjukkan bahwa dalam model berlangganan, nilai utama yang diberikan kepada pelanggan adalah hak akses berkelanjutan terhadap produk atau konten terbaru.
 - c. Analisis Stabilitas Pendapatan: Melalui tabel, pembaca dapat melihat bagaimana model ini dirancang untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang menjamin pendapatan stabil bagi perusahaan digital.

Tabel 11. 2 Karakteristik Model Bisnis *Subscription*

Komponen	Layanan <i>Subscription</i> (Berlangganan)
Mekanisme Akses	Akses produk/layanan selama periode aktif bayar
Sistem Pembayaran	Biaya rutin secara berkala (bulanan/tahunan)
Keunggulan Bisnis	Pendapatan stabil dan berkelanjutan
Fokus Hubungan	Membangun loyalitas dan hubungan jangka panjang
Contoh Aplikasi	Platform streaming dan software berbasis cloud

❖ **Platform Economy**

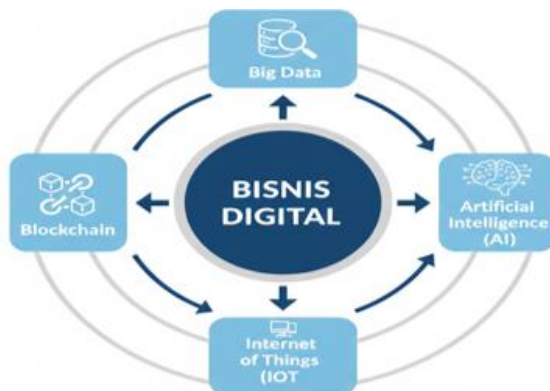
Platform economy merupakan model bisnis digital yang berperan sebagai perantara antara berbagai pihak, seperti penjual dan pembeli, melalui sebuah platform digital. Dalam model ini, perusahaan menyediakan infrastruktur digital yang memungkinkan terjadinya interaksi dan transaksi antar pengguna.

Model *platform economy* menciptakan ekosistem digital yang dapat berkembang dengan cepat dan efisien

➤ **Teknologi Pendukung**

Keberhasilan bisnis digital sangat dipengaruhi oleh dukungan teknologi yang digunakan. Teknologi digital berfungsi sebagai fondasi utama dalam menjalankan, mengelola, dan mengembangkan bisnis di era digital. Berbagai teknologi canggih dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.

Teknologi pendukung bisnis digital meliputi *Big Data*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Internet of Things (IoT)*, dan *Blockchain*. Keberhasilan bisnis digital sangat dipengaruhi oleh dukungan teknologi yang digunakan. Teknologi digital berfungsi sebagai fondasi utama dalam menjalankan, mengelola, dan mengembangkan bisnis di era digital. Berbagai teknologi canggih dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.



Gambar 11. 3 Ekosistem Bisnis Digital

Diagram 11.3 mengilustrasikan ekosistem bisnis digital di mana Siklus Informasi bertindak sebagai alur operasional dimulai dari pengumpulan *Input Data* melalui *Internet of Things* (IoT), pengolahan dalam tahap *Proses*, hingga penyimpanan di *Cloud* untuk menghasilkan *Output* berupa keputusan strategis. Kelancaran siklus ini ditopang oleh Empat Pilar Teknologi, yaitu *Big Data* untuk analisis konsumen, *Artificial Intelligence* (AI) untuk otomatisasi, serta *Blockchain* untuk keamanan transaksi, yang secara kolektif menjadi fondasi utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era transformasi digital.

❖ ***Big Data***

Big Data merujuk pada kumpulan data dalam jumlah besar yang dianalisis untuk menghasilkan informasi yang bernilai bagi perusahaan. Dalam bisnis digital, *Big Data* digunakan untuk memahami perilaku konsumen, memprediksi tren pasar, dan mendukung pengambilan keputusan bisnis. *Big data* sering merujuk pada kumpulan data yang memiliki karakteristik utama seperti volume yang tinggi, variasi yang tinggi, dan kecepatan yang tinggi. Meskipun telah diakui secara luas bahwa *big data* dapat menawarkan peluang luar biasa bagi perusahaan untuk memperoleh wawasan yang berguna sehingga dapat secara signifikan mengubah, misalnya, pendekatan pemasaran daring dan luring²⁶ serta meningkatkan operasi bisnis, proses, dan kinerja perusahaan [4].

❖ ***Artificial Intelligence***

Artificial Intelligence (AI) merupakan teknologi yang memungkinkan sistem komputer meniru kemampuan berpikir manusia. AI dimanfaatkan dalam bisnis digital untuk personalisasi layanan, otomatisasi proses, serta analisis data secara lebih akurat. Sebelum menganalisis cara teknologi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*/AI) memengaruhi sektor bisnis, perlu diberikan definisi mengenai istilah “kecerdasan buatan” terlebih dahulu. Istilah *Artificial Intelligence* merupakan istilah umum yang dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai jenis perangkat lunak komputer yang mampu melakukan tugas-tugas yang serupa

dengan yang dilakukan manusia, seperti belajar, perencanaan, dan pemecahan masalah [5].

❖ **Internet of Things**

Internet of Things (IoT) adalah teknologi yang menghubungkan perangkat fisik dengan jaringan internet sehingga dapat saling bertukar data. IoT membantu perusahaan memantau operasional secara real-time dan meningkatkan efisiensi proses bisnis. *Internet of Things* (IoT) dapat dipandang sebagai sebuah jaringan raksasa yang terdiri dari jaringan perangkat dan komputer yang saling terhubung melalui serangkaian teknologi perantara. Dalam hal ini, berbagai teknologi seperti RFID, barcode, serta koneksi kabel dan nirkabel berperan sebagai penghubung utama yang memungkinkan terjadinya konektivitas tersebut [6].

❖ **Blockchain**

Blockchain adalah solusi basis data terdistribusi yang memelihara daftar catatan data yang terus bertambah dan dikonfirmasi oleh node-node yang berpartisipasi di dalamnya. Data tersebut dicatat dalam sebuah buku besar publik (*public ledger*), yang mencakup informasi dari setiap transaksi yang pernah diselesaikan.

Blockchain merupakan solusi terdesentralisasi yang tidak memerlukan organisasi pihak ketiga sebagai perantara. Informasi mengenai setiap transaksi yang pernah dilakukan dalam *blockchain* dibagikan dan tersedia bagi seluruh node. Karakteristik ini membuat sistem menjadi lebih transparan dibandingkan transaksi terpusat yang melibatkan pihak ketiga.

Selain itu, seluruh node dalam *blockchain* bersifat anonim, sehingga meningkatkan tingkat keamanan bagi node lain dalam melakukan konfirmasi transaksi. Bitcoin merupakan aplikasi pertama yang memperkenalkan teknologi *blockchain*. Bitcoin menciptakan lingkungan terdesentralisasi untuk mata uang kripto, di mana para partisipan dapat membeli dan menukarkan barang menggunakan uang digital [7].

➤ **Tantangan Bisnis Digital**

Meskipun bisnis digital menawarkan berbagai peluang dan kemudahan, penerapannya juga dihadapkan pada sejumlah tantangan yang perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan. Tantangan-tantangan ini muncul seiring dengan meningkatnya ketergantungan terhadap teknologi digital dan persaingan yang semakin terbuka. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi yang tepat agar dapat meminimalkan risiko dan memaksimalkan manfaat dari bisnis digital.

Beberapa tantangan utama dalam bisnis digital meliputi keamanan data, disrupsi teknologi, serta persaingan global yang semakin ketat. Tantangan-tantangan tersebut perlu dipahami secara menyeluruh agar perusahaan mampu mengantisipasi dampak negatif yang mungkin timbul.

❖ **Keamanan Data**

Keamanan data merupakan salah satu tantangan terbesar dalam bisnis digital. Semakin banyak data yang dikumpulkan dan disimpan secara digital, semakin besar pula risiko terjadinya kebocoran data dan penyalahgunaan informasi. Data pelanggan, data transaksi, serta informasi strategis perusahaan menjadi aset yang sangat berharga dan perlu dilindungi dengan sistem keamanan yang memadai.

Perusahaan harus menerapkan berbagai langkah pengamanan, seperti enkripsi data, sistem autentikasi, serta kebijakan perlindungan data yang ketat. Selain itu, kesadaran sumber daya manusia terhadap pentingnya keamanan data juga menjadi faktor penting dalam mencegah terjadinya pelanggaran keamanan.

❖ **Disrupsi Digital**

Disrupsi digital merupakan tantangan yang muncul akibat pesatnya inovasi teknologi yang dapat mengubah model bisnis yang sudah ada. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi berisiko tertinggal atau bahkan tersingkir dari persaingan. Disrupsi ini sering kali memunculkan pemain baru dengan model bisnis yang lebih inovatif dan efisien.

Untuk menghadapi disrupsi digital, perusahaan perlu memiliki kemampuan berinovasi dan beradaptasi secara berkelanjutan. Fleksibilitas dalam strategi bisnis dan kesiapan untuk melakukan perubahan menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan ini.

❖ **Persaingan Global**

Bisnis digital memungkinkan perusahaan untuk beroperasi tanpa batasan geografis, sehingga persaingan menjadi bersifat global. Perusahaan tidak hanya bersaing dengan pelaku bisnis lokal, tetapi juga dengan perusahaan dari berbagai negara yang menawarkan produk dan layanan serupa.

Persaingan global menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif yang jelas, baik dari sisi kualitas produk, harga, maupun layanan. Pemanfaatan teknologi digital secara optimal menjadi salah satu strategi penting untuk memenangkan persaingan di pasar global.

➤ **Studi Kasus**

Studi kasus digunakan untuk memberikan gambaran nyata mengenai penerapan konsep bisnis digital dalam praktik. Melalui studi kasus, pembahasan mengenai model bisnis digital dan teknologi pendukung dapat dipahami secara lebih konkret. Beberapa contoh perusahaan digital di Indonesia menunjukkan bagaimana pemanfaatan teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis.

❖ **Shopee**

Shopee merupakan salah satu platform *e-commerce* yang menerapkan model *platform economy*. Shopee menyediakan platform digital yang menghubungkan penjual dan pembeli secara daring, sehingga memudahkan proses transaksi jual beli. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan Shopee untuk mengelola jutaan pengguna dan transaksi dalam skala besar.

Selain itu, Shopee memanfaatkan sistem berbasis data untuk memberikan rekomendasi produk kepada pengguna serta meningkatkan pengalaman berbelanja. Penerapan strategi bisnis digital tersebut menjadikan Shopee sebagai salah satu platform *e-commerce* yang berkembang pesat di Indonesia.

❖ **Traveloka**

Traveloka merupakan perusahaan digital di bidang layanan perjalanan yang menyediakan berbagai layanan pemesanan secara daring, seperti tiket transportasi dan akomodasi. Dengan memanfaatkan teknologi digital, Traveloka mampu memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pengguna dalam merencanakan perjalanan.

Pemanfaatan sistem informasi dan analisis data memungkinkan Traveloka untuk menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pengguna serta meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan peran penting teknologi digital dalam mendukung model bisnis berbasis platform.

❖ **Dana**

Dana merupakan aplikasi dompet digital yang berperan dalam mendukung sistem pembayaran non-tunai. Melalui pemanfaatan teknologi finansial, Dana memungkinkan pengguna melakukan transaksi secara cepat, aman, dan efisien. Kehadiran dompet digital seperti Dana turut mendorong pertumbuhan ekosistem bisnis digital dan inklusi keuangan di Indonesia.

Sebagai bagian dari bisnis digital, Dana memanfaatkan teknologi keamanan data dan sistem transaksi digital untuk menjaga kepercayaan pengguna. Contoh ini menunjukkan bagaimana teknologi digital dapat diterapkan dalam sektor keuangan untuk meningkatkan efisiensi layanan.

➤ **Ringkasan**

Bisnis di era digital ditandai dengan pemanfaatan teknologi digital dalam seluruh aspek aktivitas bisnis. Transformasi digital mendorong perusahaan untuk mengubah proses operasional, strategi bisnis, serta cara berinteraksi dengan pelanggan. Berbagai model bisnis digital, seperti *freemium*, *subscription*, dan *platform economy*, berkembang sebagai respons terhadap perubahan kebutuhan pasar dan kemajuan teknologi.

Keberhasilan bisnis digital sangat dipengaruhi oleh dukungan teknologi, seperti *Big Data*, *Artificial Intelligence*, *Internet of Things*, dan *Blockchain*. Namun demikian, perusahaan juga dihadapkan

pada berbagai tantangan, termasuk keamanan data, disrupsi digital, dan persaingan global. Melalui pemahaman yang baik terhadap konsep dan penerapan bisnis digital, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di era digital.

➤ **Latihan dan Diskusi**

- a. Tantangan terbesar apa yang dihadapi bisnis ketika beralih dari sistem tradisional ke digital?

Tantangan terbesar yang dihadapi bisnis dalam proses transisi dari sistem tradisional ke sistem digital adalah perubahan budaya organisasi dan kesiapan sumber daya manusia. Transformasi digital tidak hanya menuntut penggunaan teknologi baru, tetapi juga perubahan pola pikir dan cara kerja karyawan. Selain itu, keterbatasan infrastruktur teknologi, biaya implementasi awal yang cukup besar, serta risiko keamanan data juga menjadi tantangan signifikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi yang matang, termasuk pelatihan sumber daya manusia dan pengelolaan perubahan yang efektif, agar proses digitalisasi dapat berjalan dengan optimal.

- b. Apa bisnis yang tidak mungkin tergantikan di era digital?

Pada era digital, hampir seluruh sektor bisnis terdampak oleh teknologi, namun terdapat jenis bisnis yang sulit sepenuhnya tergantikan, khususnya bisnis yang mengandalkan interaksi manusia secara langsung dan aspek emosional. Contohnya adalah layanan kesehatan, pendidikan, dan jasa yang membutuhkan sentuhan personal seperti konseling atau perawatan tertentu. Meskipun teknologi digital dapat berperan sebagai pendukung, peran manusia tetap menjadi elemen utama dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan beretika. Dengan demikian, teknologi lebih berfungsi sebagai alat bantu, bukan sebagai pengganti sepenuhnya.

- c. Bagaimana mekanisme *marketplace* dapat memengaruhi persaingan harga dan apa implikasinya bagi konsumen?

Mekanisme *marketplace* memungkinkan konsumen untuk dengan mudah membandingkan harga dari berbagai penjual dalam satu platform. Kondisi ini mendorong terjadinya persaingan harga yang ketat antar penjual, karena transparansi harga menjadi sangat tinggi. Dampaknya, konsumen berpotensi mendapatkan harga yang lebih kompetitif dan beragam pilihan produk. Namun, persaingan harga yang terlalu ketat juga dapat menekan margin keuntungan penjual dan berisiko menurunkan kualitas produk atau layanan. Oleh karena itu, konsumen perlu tetap mempertimbangkan faktor kualitas dan reputasi penjual, tidak hanya harga semata.

➤ Daftar Pustaka

- [1] E. E. W. Tulungen, J. B. Maramis, and D. P. E. Saerang, "Transformasi digital: Peran kepemimpinan digital," *Jurnal EMBA*, vol. 10, no. 2, pp. 1116–1123, Apr. 2022.
- [2] A. B. Holm and F. Günzel-Jensen, "Succeeding with freemium: strategies for implementation," *Journal of Business Strategy*, vol. 38, no. 2, pp. 16–24, 2017, doi: 10.1108/JBS-09-2016-0096.
- [3] G. Schuh, L. Wenger, V. Stich, J. Hicking, and J. Gailus, "Outcome economy: *Subscription* business models in machinery and plant engineering," *Procedia CIRP*, vol. 93, pp. 599–604, 2020, doi: 10.1016/j.procir.2020.04.146.
- [4] A. I. Aljumah, M. T. Nuseir, and M. M. Alam, "Organizational performance and capabilities to analyze *big data*: Do the ambidexterity and business *value* of *big data* analytics matter?" *Business Process Management Journal*, vol. 27, no. 4, pp. 1088–1107, 2021, doi: 10.1108/BPMJ-07-2020-0335.
- [5] Y. K. Dwivedi, L. Hughes, E. Ismagilova, et al., "*Artificial intelligence* (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy," *International Journal of Information Management*, vol. 57, p. 101994, 2021, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.

- [6] S. Vongsingthong and S. Smachat, "*Internet of Things*. A review of applications & technologies," *Journal of Information Technology*, vol. 1, no. 1, pp. 1–32, 2014.
- [7] J. Yli-Huumo, D. Ko, S. Choi, S. Park, and K. Smolander, "Where is current research on *blockchain* technology?—A systematic review," *PLOS ONE*, vol. 11, no. 10, e0163477, 2016, doi: 10.1371/journal.pone.0163477.

BAB XII

KONSEP DASAR PERENCANAAN BISNIS

➤ Pendahuluan

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menuntut setiap pelaku bisnis untuk memiliki perencanaan yang matang dalam menjalankan kegiatan usahanya. Persaingan yang ketat antar perusahaan, baik pada skala lokal, nasional, maupun global, mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan usahanya. Kondisi ini menyebabkan perencanaan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai bagian penting dari strategi bisnis yang menentukan arah dan keberlanjutan usaha.

Selain tingkat persaingan yang semakin tinggi, perubahan lingkungan bisnis juga terjadi dengan sangat cepat. Perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika pasar yang fluktuatif menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi secara cepat dan tepat. Perusahaan yang tidak memiliki perencanaan yang jelas cenderung mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut, sehingga berisiko tertinggal dari pesaing. Oleh karena itu, perencanaan bisnis menjadi kebutuhan utama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan usaha.

Dalam praktiknya, banyak usaha yang mengalami kegagalan bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan modal atau sumber daya, melainkan karena lemahnya perencanaan dalam menjalankan bisnis. Tanpa perencanaan yang matang, perusahaan akan kesulitan menentukan prioritas, mengelola sumber daya secara optimal, serta mengambil keputusan yang tepat. Hal ini dapat berdampak pada ketidakefisienan operasional, pemborosan biaya, serta tidak tercapainya tujuan usaha yang telah ditetapkan.

Perencanaan bisnis merupakan kerangka awal yang digunakan untuk menggambarkan arah dan gambaran umum suatu usaha. Perencanaan ini biasanya dituangkan dalam bentuk business plan yang memuat berbagai aspek penting, seperti ide dan konsep usaha, tujuan bisnis, analisis pasar, strategi pemasaran, serta perencanaan keuangan. Business plan berfungsi sebagai panduan bagi pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan bisnis agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, perusahaan dapat memiliki acuan yang jelas dalam setiap tahap pengelolaan usaha.

Selain berfungsi sebagai panduan internal, perencanaan bisnis juga berperan sebagai alat komunikasi dengan pihak eksternal. Business plan sering digunakan untuk menyampaikan gambaran usaha kepada investor, lembaga keuangan, maupun pihak lain yang berkepentingan. Dokumen perencanaan bisnis yang baik dapat meningkatkan kepercayaan pihak eksternal terhadap kelayakan dan prospek suatu usaha. Oleh karena itu, perencanaan bisnis tidak hanya penting bagi manajemen internal, tetapi juga memiliki nilai strategis dalam menjalin kerja sama dan memperoleh dukungan dari berbagai pihak.

Keberadaan perencanaan bisnis membantu pelaku usaha memahami kondisi usaha secara menyeluruh sebelum memasuki tahap pelaksanaan dan pengembangan. Melalui proses perencanaan, perusahaan dapat melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Analisis ini menjadi dasar dalam menentukan strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan usaha. Dengan demikian, perencanaan bisnis berperan sebagai fondasi awal dalam membangun dan mengembangkan suatu usaha secara berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Supriyanto yang menyatakan bahwa business plan merupakan langkah awal yang penting dalam memulai usaha agar kegiatan bisnis berjalan lebih terarah dan terencana [1]. Tanpa adanya perencanaan bisnis, perusahaan cenderung menjalankan usaha secara reaktif dan kurang sistematis, sehingga sulit untuk mencapai kinerja yang optimal. Oleh sebab itu,

perencanaan bisnis perlu dipahami dan disusun secara cermat sejak tahap awal pendirian usaha.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan bisnis merupakan elemen fundamental dalam dunia usaha modern. Perencanaan bisnis tidak hanya membantu perusahaan dalam menentukan arah dan tujuan usaha, tetapi juga menjadi dasar dalam menghadapi tantangan serta perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, sebelum membahas aspek yang lebih spesifik terkait manfaat dan peran perencanaan bisnis, penting untuk memahami konsep dasar dan urgensi perencanaan bisnis sebagai landasan utama dalam pengelolaan usaha. Pembahasan selanjutnya akan difokuskan pada pentingnya perencanaan bisnis bagi keberlangsungan dan perkembangan suatu usaha.

❖ **Pentingnya Perencanaan Bisnis**

Perencanaan bisnis memiliki peranan penting dalam menunjang keberhasilan suatu usaha karena berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan tujuan dan arah pengembangan usaha. Tanpa perencanaan yang jelas, perusahaan berpotensi menjalankan kegiatan bisnis secara tidak terarah dan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, perencanaan bisnis berperan dalam meminimalkan risiko usaha di tengah berbagai ketidakpastian lingkungan bisnis. Melalui perencanaan yang matang, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan serta menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya. Sagala et al. menyatakan bahwa perencanaan bisnis yang baik mampu meningkatkan kesiapan perusahaan dan mendorong peningkatan kinerja usaha [2].

Perencanaan bisnis juga menjadi acuan dalam penyusunan strategi dan langkah operasional perusahaan, termasuk pengelolaan pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Perencanaan yang terstruktur memungkinkan pelaku usaha mengelola sumber daya secara lebih efektif dan terkontrol. Hal ini sejalan dengan penelitian Pratama dan Handayani yang menyatakan bahwa perencanaan bisnis membantu meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha serta optimalisasi sumber daya [3].

Dengan demikian, perencanaan bisnis tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan usaha, tetapi juga sebagai alat pengelolaan risiko dan dasar pengambilan keputusan manajerial dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan usaha.

➤ **Identifikasi Peluang Usaha**

Identifikasi peluang usaha merupakan tahapan awal yang menjadi dasar dalam penyusunan perencanaan bisnis dan pengembangan model usaha. Pada tahap ini, pelaku usaha melakukan analisis terhadap kondisi pasar dan konsumen untuk memastikan bahwa ide bisnis yang dirancang memiliki potensi serta relevansi. Proses identifikasi peluang usaha membantu meminimalkan risiko kegagalan usaha karena keputusan bisnis didasarkan pada kondisi pasar yang nyata dan terukur.

Perencanaan bisnis berperan sebagai kerangka analisis dalam mengkaji peluang usaha secara sistematis. Perencanaan yang baik memungkinkan pelaku usaha memahami potensi pasar, tantangan, serta strategi pengembangan usaha yang tepat. Perencanaan bisnis juga berfungsi sebagai penghubung antara ide usaha dan implementasi model bisnis yang lebih terstruktur [1]. Selain itu, identifikasi peluang usaha yang dilakukan secara tepat terbukti mampu meningkatkan kinerja dan keberlanjutan usaha, khususnya pada skala usaha mikro dan kecil [2], [3]. Hasil dari tahap ini selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan *Business Model Canvas (BMC)* dan materi *pitching* kepada investor atau mitra usaha.

❖ **Tren Pasar**

Analisis tren pasar dilakukan untuk memahami arah perkembangan pasar, perubahan perilaku konsumen, serta tingkat persaingan dalam industri yang relevan. Tren pasar mencerminkan potensi permintaan dan peluang pertumbuhan usaha, sehingga pelaku usaha dapat menyesuaikan strategi produk dan pemasaran secara lebih tepat. Pemahaman tren pasar juga membantu usaha agar tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam penyusunan Business Model Canvas, analisis tren pasar berperan penting dalam menentukan elemen *Customer Segments*, *Value Propositions*, dan *Channels*. Pemetaan tren pasar

memungkinkan pelaku usaha merancang model bisnis yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan pasar sasaran [4]. Dengan demikian, tren pasar tidak hanya berfungsi sebagai alat analisis awal, tetapi juga sebagai landasan dalam membangun model bisnis yang logis dan mudah dikomunikasikan dalam proses *pitching*.

❖ **Kebutuhan Konsumen**

Identifikasi kebutuhan konsumen bertujuan untuk memahami permasalahan, keinginan, serta harapan konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi dapat menjadi peluang usaha apabila mampu diolah menjadi solusi yang bernilai dan relevan. Pemahaman terhadap kebutuhan konsumen menjadi faktor penentu dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu usaha.

Dalam konteks Business Model Canvas, kebutuhan konsumen menjadi dasar dalam penyusunan *Value Propositions* yang mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Usaha yang berorientasi pada kebutuhan konsumen cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berkelanjutan [3]. Selain itu, pemahaman kebutuhan konsumen juga menjadi elemen penting dalam proses *pitching*, karena investor cenderung menilai kelayakan usaha berdasarkan kejelasan masalah pasar dan solusi yang ditawarkan [6]. Oleh karena itu, identifikasi kebutuhan konsumen tidak hanya mendukung perancangan model bisnis, tetapi juga memperkuat daya tarik usaha dalam proses komunikasi bisnis.

➤ **Elemen Rencana Bisnis**

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tahapan perencanaan bisnis yang sistematis, diperlukan sebuah ilustrasi visual yang menampilkan alur proses mulai dari identifikasi peluang usaha hingga tahap *pitching* kepada investor atau mitra. Visualisasi ini membantu menunjukkan bagaimana setiap langkah saling berkaitan dan mendukung dalam membentuk strategi bisnis yang utuh, mulai dari pencarian ide hingga komunikasi eksternal. Dengan adanya diagram, pembaca dapat lebih mudah memahami keterkaitan antara proses internal (persiapan dan strategi) serta proses eksternal (validasi dan komunikasi) dalam membangun

rencana bisnis yang berkelanjutan. Gambaran visual alur sistematis perencanaan bisnis dapat dilihat pada Gambar 12.1.

Sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 12.1 di atas, perencanaan bisnis yang kami susun mengikuti alur sistematis yang dimulai dari identifikasi peluang hingga tahap *pitching*. Tahapan ini dirancang untuk memastikan kesinambungan antara analisis pasar (eksternal) dan kesiapan strategi (internal). Setelah dilakukan identifikasi peluang usaha melalui analisis tren pasar dan kebutuhan konsumen, tahap selanjutnya adalah menyusun elemen rencana bisnis secara sistematis. Elemen rencana bisnis berfungsi sebagai pedoman dalam mengarahkan pelaksanaan usaha, mulai dari perumusan strategi, pengelolaan sumber daya, hingga perencanaan pengembangan usaha. Penyusunan elemen yang terstruktur memungkinkan pelaku usaha untuk menilai kelayakan usaha secara lebih objektif serta memastikan keterkaitan antara peluang usaha, model bisnis yang dirancang, dan strategi komunikasi bisnis seperti *Business Model Canvas (BMC)* dan *pitching* kepada investor atau mitra usaha



Gambar 12. 1 Alur Sistematis Perencanaan Bisnis

Sumber: Olahan Penulis (2025)

❖ Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif merupakan komponen paling krusial dalam rencana bisnis karena berfungsi sebagai gambaran komprehensif namun ringkas mengenai keseluruhan usaha. Meskipun disusun setelah seluruh bagian selesai, ringkasan ini ditempatkan di awal dokumen agar pembaca, khususnya investor dan mitra strategis, dapat dengan cepat memahami inti dan arah bisnis.

Ringkasan eksekutif mencakup visi dan misi usaha, tujuan bisnis, produk atau jasa utama yang ditawarkan, target pasar, serta gambaran singkat proyeksi keuangan. Bagian ini berperan sebagai alat persuasi awal yang menentukan apakah pembaca tertarik untuk mempelajari rencana bisnis secara lebih mendalam. Oleh karena itu, ringkasan eksekutif sering disebut sebagai “pintu masuk” dalam menilai kelayakan dan potensi keuntungan suatu usaha [1].

❖ Deskripsi Bisnis dan Produk

Deskripsi bisnis menjelaskan identitas dan karakteristik usaha secara menyeluruh, meliputi bentuk badan hukum, lokasi operasional, sejarah singkat pendirian, serta struktur organisasi. Informasi ini penting untuk menunjukkan legalitas, stabilitas, dan profesionalisme bisnis.

Selain itu, produk atau jasa yang ditawarkan harus dijabarkan secara rinci, termasuk fitur utama, keunggulan kompetitif, diferensiasi dibandingkan pesaing, serta manfaat yang diperoleh konsumen. Dalam pendekatan modern, deskripsi bisnis dapat dipetakan menggunakan *Business Model Canvas (BMC)* yang terdiri dari sembilan elemen utama: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pendekatan BMC membantu pelaku usaha memahami keterkaitan antar elemen bisnis secara sistematis dan strategis [4], [5].

❖ Analisis Pasar

Analisis pasar bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami faktor eksternal yang memengaruhi keberhasilan bisnis. Elemen utama dalam analisis ini meliputi ukuran pasar, karakteristik dan segmentasi konsumen, tren industri, serta analisis pesaing.

Salah satu metode yang umum digunakan adalah *SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*, yang membantu pelaku usaha memetakan posisi internal dan eksternal bisnis secara objektif. Analisis pasar yang kuat memungkinkan pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat dan terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja UMKM serta usaha kecil [3].

❖ Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran menjelaskan pendekatan bisnis dalam menjangkau, menarik, dan mempertahankan pelanggan. Kerangka yang sering digunakan adalah Marketing *Mix* (4P), yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion*.

Dari sisi produk (*product*), perusahaan perlu menekankan kualitas, diferensiasi, dan identitas merek. Produk dengan nilai tambah seperti ramah lingkungan atau memiliki sertifikasi tertentu dapat meningkatkan daya saing.

Strategi harga (*price*) harus disesuaikan dengan segmentasi pasar dan tujuan bisnis. Penetapan harga kompetitif dapat digunakan untuk penetrasi pasar, sedangkan strategi harga premium dapat menekankan eksklusivitas dan kualitas.

Pada aspek distribusi (*place*), pemilihan saluran yang tepat memastikan produk dapat diakses oleh konsumen secara efisien. Pemanfaatan *marketplace* dan platform *e-commerce* menjadi semakin penting karena mampu menjangkau pasar yang lebih luas.

Sementara itu, promosi (*promotion*) berperan dalam membangun kesadaran merek dan mendorong penjualan melalui berbagai media, baik konvensional maupun digital. Di era modern, strategi pemasaran semakin terintegrasi dengan digital marketing, seperti SEO, iklan online, media sosial, serta kegiatan *pitching* kepada investor sebagai upaya memperluas jaringan dan pendanaan [2], [6]–[8].

❖ Proyeksi Keuangan

Proyeksi keuangan memberikan gambaran mengenai kinerja finansial bisnis di masa depan serta potensi risiko yang dihadapi. Komponen utama dalam proyeksi ini meliputi laporan laba rugi

proyeksi, neraca proyeksi, arus kas proyeksi, dan analisis titik impas (*break-even point*).

Proyeksi keuangan yang realistis dan berbasis asumsi yang jelas sangat penting dalam menilai kelayakan usaha, khususnya bagi UMKM. Selain sebagai alat pengendalian internal, proyeksi keuangan juga berfungsi untuk meningkatkan kepercayaan investor terhadap keberlanjutan bisnis [3], [9]–[11].

❖ Analisis Keunggulan dan Tantangan

Keunggulan rencana bisnis antara lain memberikan arah strategis yang jelas bagi pelaku usaha, menjadi alat komunikasi yang efektif dengan investor dan mitra, serta membantu mengantisipasi risiko melalui analisis pasar dan keuangan yang terstruktur.

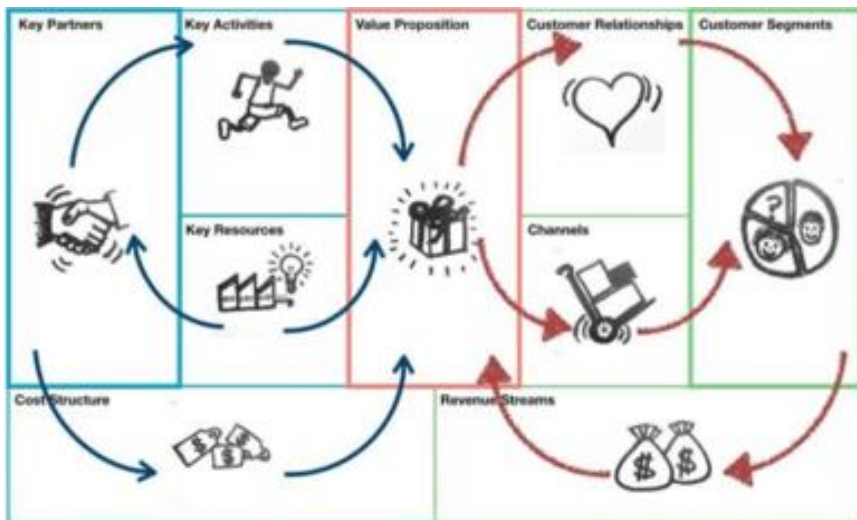
Namun demikian, terdapat beberapa tantangan, seperti kebutuhan akan data yang akurat dan riset yang mendalam, keterbatasan dalam memprediksi proyeksi keuangan pada tahap awal usaha, serta pentingnya menyesuaikan presentasi bisnis dengan karakter dan ekspektasi investor agar pesan yang disampaikan dapat diterima secara efektif.

➤ Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) adalah sebuah kerangka kerja visual yang dikembangkan oleh Osterwalder et al. (2010) untuk membantu pengusaha, manajer, maupun inovator dalam merancang, menggambarkan, menganalisis, dan mengembangkan model bisnis secara sederhana namun menyeluruh. Anwar dan Nugroho (2023) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas (BMC)* terdiri atas sembilan blok utama yang saling berkaitan dalam menggambarkan logika bisnis perusahaan. Adapun sembilan elemen pada *Business Model Canvas (BMC)* yaitu *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Dengan sembilan blok ini, pelaku usaha dapat menggambarkan secara menyeluruh bagaimana perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari pelanggan.

❖ Penjelasan 9 Blok BMC

Untuk memudahkan pemahaman mengenai keterkaitan sembilan elemen dalam *Business Model Canvas (BMC)*, diperlukan sebuah ilustrasi visual yang menggambarkan posisi dan hubungan antar blok. Ilustrasi ini membantu menunjukkan bagaimana setiap elemen BMC saling mendukung dalam membentuk logika bisnis perusahaan, mulai dari penciptaan nilai hingga perolehan pendapatan. Gambaran visual *Business Model Canvas* dapat dilihat pada Gambar 12.2.



Gambar 12. 2 *Business Model Canvas*

Sumber: Olahan Penulis (2025), diadaptasi dari glcword.co.id

Berdasarkan Gambar 12.2, *Business Model Canvas* terdiri atas sembilan blok utama yang saling terhubung dan membentuk satu kesatuan model bisnis. Setiap blok memiliki peran yang berbeda namun saling berkaitan dalam menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai, menyampaikan nilai kepada pelanggan, serta mengelola sumber daya dan biaya untuk memperoleh pendapatan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap masing-masing blok BMC menjadi penting agar pelaku usaha dapat merancang dan mengembangkan model bisnis secara efektif.

Penjelasan mengenai sembilan blok *Business Model Canvas* akan diuraikan secara rinci pada subbagian berikutnya.

A. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)

Customer Segments (Segmen Pelanggan), merupakan kelompok pelanggan yang menjadi target utama perusahaan [5]. Pada blok ini, perusahaan mengidentifikasi siapa saja pelanggan yang dilayani, baik berdasarkan kebutuhan, karakteristik, perilaku, maupun tingkat pendapatan. Penentuan *customer segments* yang tepat sangat penting agar produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pasar.

B. *Value Proposition* (Proposisi Nilai)

Value Proposition (Proposisi Nilai), merupakan keunggulan atau manfaat yang ditawarkan produk atau layanan kepada pelanggan [5]. Nilai tersebut dapat berupa kualitas produk, desain, harga, kemudahan akses, inovasi, pelayanan, maupun keunikan tertentu yang membedakan perusahaan dari pesaing.

C. *Channels* (Saluran)

Channels (Saluran Distribusi), merupakan cara perusahaan menyampaikan produk/layanan ke pelanggan [5]. Saluran ini dapat berupa penjualan langsung, toko fisik, media sosial, website, *e-commerce*, atau pihak perantara. Blok ini juga mencakup bagaimana perusahaan berkomunikasi dan mendistribusikan nilai kepada pelanggan.

D. *Customer Relationships* (Hubungan dengan Pelanggan)

Customer Relationships (Hubungan dengan Pelanggan), merupakan bentuk interaksi perusahaan dengan pelanggan, mulai dari personal hingga otomatis [5]. Hubungan ini dapat berbentuk pelayanan personal, layanan mandiri, program loyalitas, komunitas pelanggan, maupun layanan purna jual dengan tujuan mempertahankan pelanggan dan meningkatkan kepuasan.

E. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)

Revenue Streams (Arus Pendapatan), merupakan sumber pendapatan perusahaan dari produk/layanan, misalnya penjualan langsung, berlangganan, lisensi, atau iklan. Perusahaan

harus menentukan model pendapatan dan strategi harga yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan tren pasar [5].

F. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)

Key Resources (Sumber Daya Utama), merupakan aset penting yang mendukung operasional, meliputi fisik, finansial, intelektual, dan manusia. Sumber daya ini harus dikelola secara efektif untuk menciptakan nilai, memperkuat distribusi, dan mendukung inovasi [5].

G. *Key Activities* (Kegiatan Utama)

Key Activities (Kegiatan Utama), merupakan aktivitas utama yang diperlukan perusahaan untuk menciptakan nilai, mulai dari pengembangan produk hingga penyampaian ke pelanggan [5]. Aktivitas ini meliputi produksi, pemasaran, distribusi, pengembangan produk, pelayanan pelanggan, serta aktivitas lain yang mendukung proposisi nilai.

H. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama)

Key Partnerships (Kemitraan Utama), merupakan kerja sama strategis dengan pihak lain seperti pemasok, mitra teknologi, atau mitra strategis [5]. Kemitraan ini bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya, mengurangi risiko, serta meningkatkan efisiensi operasional.

I. *Cost Structure* (Struktur Biaya)

Cost Structure (Struktur Biaya), merupakan komponen biaya operasional secara keseluruhan [5]. Biaya tersebut meliputi biaya tetap, biaya variabel, biaya operasional, dan investasi yang berkaitan dengan sumber daya, aktivitas, serta kemitraan utama. Struktur biaya yang efisien mendukung penetapan harga kompetitif dan profitabilitas yang sehat [5].

➤ **Teknik *Pitching***

Teknik *pitching* merupakan proses penyampaian ide bisnis secara singkat, jelas, dan meyakinkan kepada calon investor dengan tujuan memperoleh dukungan, baik berupa pendanaan, kemitraan, maupun bentuk kolaborasi lain. *Pitching* tidak hanya berfokus pada isi materi, tetapi juga mencakup gaya penyampaian, struktur presentasi, serta kemampuan membangun kepercayaan.

McSweeney et al. memandang *pitching* sebagai proses komunikasi yang melibatkan penyusunan pesan, penyampaian narasi, dan interaksi antara entrepreneur dan investor [6]. Sementara itu, dalam konteks UMKM di Indonesia, Rachman dan Nugroho menekankan pentingnya keterampilan *pitching* sebagai sarana komunikasi bisnis untuk menarik perhatian investor dan mitra usaha [7].

❖ Strategi Presentasi Kepada Investor

A. *Storytelling* dalam *Pitching*

Storytelling adalah strategi menyampaikan ide bisnis melalui narasi yang runtut dan menarik. Dengan pendekatan ini, investor tidak hanya memahami data bisnis, tetapi juga latar belakang masalah dan visi pendiri. McSweeney et al. melalui tinjauan sistematisnya, menunjukkan bahwa pendekatan naratif dalam *pitching* berperan dalam meningkatkan keterlibatan investor serta membantu proses pemahaman terhadap pesan bisnis yang disampaikan [6].

B. Penggunaan Data dan Fakta

Strategi presentasi yang efektif harus didukung oleh data dan fakta yang relevan, seperti ukuran pasar, pertumbuhan industri, dan proyeksi keuangan. Investor cenderung lebih percaya pada pitch yang berbasis data dibandingkan klaim subjektif semata. Howe dan Menges menunjukkan bahwa investor cenderung merasa lebih yakin terhadap peluang usaha ketika informasi yang disampaikan dalam pitch bersifat jelas dan didukung oleh bukti, sehingga persepsi risiko dapat diminimalkan [8].

C. *Elevator Pitch*

Elevator pitch merupakan strategi menyampaikan inti bisnis secara singkat dan padat, biasanya dalam durasi 30–60 detik. Tujuan utama strategi ini adalah menarik perhatian awal investor dengan menekankan masalah utama, solusi yang ditawarkan, serta keunikan bisnis. Dana et al. melalui tinjauan state-of-the-art mengenai elevator pitch, menjelaskan bahwa pitch yang disusun secara jelas dan terstruktur berperan penting dalam menarik perhatian investor pada tahap awal penyaringan peluang usaha [9].

D. Problem Solution-Fit

Strategi *problem solution fit* menekankan kesesuaian antara permasalahan pasar dan solusi yang ditawarkan oleh bisnis. Investor cenderung tertarik pada pitch yang menunjukkan bahwa masalah yang diangkat benar-benar nyata dan solusi yang diberikan relevan. Howe dan Menges menunjukkan bahwa kualitas dan kejelasan informasi yang disampaikan dalam pitch berperan penting dalam membentuk persepsi investor terhadap kelayakan suatu usaha [8].

E. Value Proposition yang Jelas

Value proposition merupakan nilai utama yang menjadi keunggulan bisnis dibandingkan pesaing. Strategi ini bertujuan menjelaskan manfaat utama produk atau jasa secara spesifik. Rahardja et al. melalui analisis terhadap *pitching deck*, menunjukkan bahwa penggunaan elemen visual dan narasi berperan penting dalam menyampaikan *value proposition* serta meningkatkan daya tarik presentasi kepada investor [10].

F. Penyusunan *Pitch Deck* yang Sistematis

Pitch deck merupakan alat bantu utama dalam presentasi *pitching*. Penyusunan *pitch deck* yang sistematis, mulai dari penjelasan masalah, solusi, model bisnis, target pasar, hingga proyeksi keuangan, akan membantu investor memahami bisnis secara menyeluruh. McSweeney et al. menjelaskan bahwa *pitching* merupakan proses komunikasi yang terstruktur, di mana penyusunan *pitch deck* yang sistematis berkontribusi pada persepsi kredibilitas dan profesionalisme wirausahawan di mata investor [6].

G. Gaya Penyampaian dan Kemampuan Komunikasi

Selain isi presentasi, gaya penyampaian juga memengaruhi keberhasilan *pitching*. Kejelasan berbicara, bahasa tubuh, serta kepercayaan diri menjadi faktor penting dalam membangun kesan positif. Kang dan Van Ouytsel menunjukkan bahwa kualitas komunikasi lisan dalam *pitching*, baik pada konteks tatap muka maupun daring, berperan penting dalam membentuk ketertarikan audiens terhadap peluang usaha yang ditawarkan [11].

H. Penyesuaian Pitch terhadap Jenis Investor

Setiap investor memiliki fokus dan preferensi yang berbeda. Oleh karena itu, pitch perlu disesuaikan dengan jenis investor yang dituju, seperti angel investor atau venture capital. Wicaksana dan Suryani menekankan bahwa penyesuaian isi dan penekanan pitch terhadap karakteristik investor dapat meningkatkan peluang keberhasilan pendanaan, khususnya pada *startup* digital di Indonesia [12].

➤ Ringkasan

Perencanaan bisnis merupakan fondasi krusial dalam ekosistem usaha modern yang tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan operasional, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memitigasi risiko dan meyakinkan para pemangku kepentingan. Keberhasilan sebuah entitas bisnis sangat bergantung pada ketajaman analisis dalam mengidentifikasi peluang pasar melalui pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen, yang kemudian dituangkan ke dalam struktur model bisnis yang sistematis menggunakan perangkat seperti *Business Model Canvas (BMC)*. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen vital mulai dari strategi pemasaran *Marketing Mix 4P*, analisis SWOT yang mendalam, hingga proyeksi keuangan yang akurat, seorang pelaku usaha dapat membangun kredibilitas yang kuat di mata investor. Kemampuan teknis ini harus pula dibarengi dengan kemahiran dalam melakukan *pitching* yang persuasif melalui narasi *storytelling* yang menggugah dan penyajian data yang valid, sehingga visi bisnis yang dirancang tidak hanya matang secara teoretis tetapi juga memiliki daya saing yang tinggi untuk dieksekusi di pasar yang kompetitif.

➤ Latihan dan Diskusi

- Pertanyaan: Bagaimana seorang pengusaha dapat memastikan bahwa peluang usaha yang muncul benar-benar layak dijalankan dan bukan sekedar tren sesaat?
- Jawaban: Yang tepat menekankan bahwa peluang usaha dianggap layak apabila kebutuhan pasar bersifat berkelanjutan dan tidak hanya musiman, tingkat persaingan masih realistis

untuk dihadapi, sesuai dengan kemampuan modal serta tim yang dimiliki, serta memiliki potensi keuntungan berdasarkan analisis keuangan yang matang.

- c. Pertanyaan: Mengapa proyeksi keuangan sering dianggap sebagai bagian paling krusial dalam sebuah rencana bisnis terutama bagi investor?
- d. Jawaban: Proyeksi keuangan memberikan gambaran jelas mengenai potensi laba bisnis, kesehatan arus kas, kebutuhan modal yang diperlukan, serta titik impas usaha. Data keuangan menjadi bukti nyata bisnis tidak hanya menarik secara ide, tetapi juga layak secara finansial.
- e. Pertanyaan: Jika hasil analisis pasar ternyata bertentangan dengan isi *Business Model Canvas (BMC)* yang telah disusun, apa langkah yang seharusnya dilakukan oleh pengusaha?
- f. Jawaban: Yang harus dilakukan oleh pengusaha yakni perlu mengevaluasi ulang segmen pasar dan nilai produk, menyesuaikan strategi pemasaran, serta memperbaiki elemen BMC, yang tidak sesuai dengan kondisi pasar. Hal ini penting karena BMC harus fleksibel dan mengikuti data pasar, bukan sebaliknya.
- g. Pertanyaan: Bagaimana seorang wirausaha bisa membedakan antara ide yang menarik dan peluang usaha yang benar-benar layak dieksekusi?
- h. Jawaban: Seorang pengusaha bisa membedakan ide yang menarik dengan ide yang layak dieksekusi melalui evaluasi sistematis: menilai relevansi dengan tujuan bisnis, kebutuhan pasar, kelayakan teknis, potensi keuntungan, serta risiko yang mungkin muncul.

➤ **Daftar Pustaka**

- [1] S. Supriyanto, "Business Plan Sebagai Langkah Awal Memulai Usaha", *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, vol. 6, no. 1, 2012. [Online]. Available: <https://doi.org/10.21831/jep.v6i1.590>
- [2] P. M. Sagala, K. M. B. Tarigan, S. Andarini, and I. R. Kusumasari, "Analisis Pentingnya Perencanaan dan Pengembangan Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan," *KARYA: Jurnal*

- Pengabdian Kepada Masyarakat, vol. 4, no. 1, 2024. [Online]. Available: https://jurnal.fkip.samawa-university.ac.id/KARYA_JPM/article/view/684
- [3] R. A. Pratama and S. Handayani, "Peran Perencanaan Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro dan Kecil," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, vol. 5, no. 2, 2019. [Online]. Available: <https://journal.umy.ac.id/index.php/mbi/article/view/6781>
- [4] Anwar, S., & Nugroho, Y, "Analisis Business Model Canvas (BMC) pada Usaha Pupuk Hijau Berkelanjutan di Universitas Teuku Umar," *Mimbar Agribisnis: Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, vol. 9, no. 2, 2023. [Online]. Available: <https://jurnal.unigal.ac.id/mimbaragribisnis/issue/view/559>
- [5] Aulia Fajria, A., Sulasari, A., & Murtiyanto, R. K, "Perancangan Business Model Canvas (BMC) untuk meningkatkan penjualan pada Toko Lava Collection di Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang," *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 2, no. 5, 2025. [Online]. Available: <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jeber/article/download/1005/767/4655>
- [6] McSweeney, J. J., McSweeney, K. T., Allison, T. H., & Anglin, A. H, "The entrepreneurial *pitching* process," *Journal of Business Venturing*, vol. 40, no. 5, 2025. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902625000473>
- [7] Rachman, A., & Nugroho, D. (2025), "Pelatihan business *pitching* bagi pelaku UMKM dalam menarik investor," *Indonesian Journal of Community Service and Innovation*. Retrieved from: <https://journal.ittelkom-pwt.ac.id/index.php/ijcosin/article/download/1335/576>

- [8] Howe, L. C., & Menges, J. I. (2025). Pitch imperfect: How investors respond to entrepreneur disclosure of personal flaws. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 186, 104388. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597824000803>
- [9] Dana, L. P., Crocco, E., Giacosa, E., et al. (2025), "The art of the elevator pitch: state-of-the-art and research agenda," *International Entrepreneurship and Management Journal*. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-025-01083-8>
- [10] Rahardja, U., Budiarto, M., Lutfiyah, K., et al., "Analysis of the effectiveness of visual language and narrative in *pitching* decks," *International Transactions on Artificial Intelligence*, vol. 3, no. 2, 2025. [Online]. Available: <https://journal.pandawan.id/italic/article/download/807/575>
- [11] Kang, J., & Van Ouytsel, J, "Are investors willing to use Zoom for entrepreneurs' pitch presentations?" vol. 14, no. 2, 2023. [Online]. Available: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/2/107>
- [12] Wicaksana, Y., & Suryani, T. (2024), "Strategi *pitching* start-up digital di era ekonomi kreatif," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Indonesia*. Retrieved from: <https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/jmki/article/view/5857>

BAB XIII

TREN BISNIS MASA DEPAN

➤ **Pendahuluan**

Perkembangan dunia bisnis saat ini mengalami perubahan yang pesat seiring dengan kemajuan teknologi, meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan, serta perubahan perilaku dan kebutuhan manusia. Globalisasi dan digitalisasi mendorong perusahaan untuk terus beradaptasi dengan model bisnis baru agar mampu bertahan dan bersaing di tengah dinamika ekonomi global. Kondisi ini menjadikan pemahaman mengenai tren bisnis masa depan sebagai hal yang penting, baik bagi pelaku usaha maupun generasi muda yang akan terjun ke dunia bisnis.

Selain itu, bisnis masa depan semakin berorientasi pada keberlanjutan melalui penerapan *Green business*, *Circular economy*, dan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Perubahan pola kerja dalam konsep *future of work*, seperti *gig economy* dan *remote working*, serta penerapan *Industri 5.0* yang menekankan kolaborasi manusia dan teknologi, turut membentuk arah baru dunia usaha. Berbagai tren tersebut mendorong munculnya peluang bisnis inovatif, seperti energi terbarukan dan *healthtech*, yang menegaskan bahwa keberhasilan bisnis masa depan tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga pada nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

➤ **Perubahan Ekonomi Global dan Bisnis Masa Depan**

Perubahan ekonomi global dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan pergeseran dari paradigma pertumbuhan konvensional menuju model pembangunan yang lebih berkelanjutan. Globalisasi, krisis lingkungan, dan ketidakstabilan ekonomi mendorong dunia usaha untuk tidak lagi berfokus pada keuntungan jangka pendek, melainkan pada penciptaan nilai jangka panjang yang inklusif dan berkelanjutan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menyesuaikan model bisnis agar selaras dengan dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah.

Transformasi tersebut tercermin dari meningkatnya adopsi *circular economy*, khususnya pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Pendekatan ini menekankan efisiensi sumber daya melalui pengurangan limbah, pemanfaatan kembali bahan baku, dan perpanjangan siklus hidup produk. Secara global, *circular economy* dipandang sebagai respons strategis terhadap keterbatasan sumber daya alam dan tekanan lingkungan, sekaligus mampu meningkatkan daya saing dan ketahanan bisnis di tengah ketidakpastian ekonomi [1].

Selain aspek lingkungan, bisnis masa depan juga dipengaruhi oleh tuntutan tata kelola dan keberlanjutan yang semakin kuat melalui penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Integrasi aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola perusahaan berkontribusi pada peningkatan kinerja jangka panjang dan kepercayaan pemangku kepentingan. Perusahaan yang mengadopsi pendekatan ESG cenderung lebih adaptif terhadap perubahan regulasi, preferensi konsumen, serta tekanan pasar global yang semakin sensitif terhadap isu keberlanjutan.

Keterkaitan antara perubahan ekonomi global, adopsi *circular economy*, dan penerapan *ESG* sebagaimana dijelaskan di atas dapat dilihat pada Gambar 13.1



Gambar 13. 1 Faktor Pendorong Perubahan Model Bisnis di Era Modern

Gambar 13.1 tersebut menggambarkan bagaimana globalisasi, perkembangan teknologi digital, dan meningkatnya kesadaran lingkungan mendorong perubahan model bisnis menuju arah yang lebih berkelanjutan. Dengan demikian, bisnis masa depan tidak hanya dituntut untuk inovatif dan efisien, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan sebagai bagian dari transformasi ekonomi global yang berkelanjutan.

➤ ***Green Business dan Circular Economy***

Green business merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan kepedulian lingkungan ke dalam aktivitas bisnis untuk menciptakan nilai ekonomi jangka panjang yang berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan efisiensi energi, pengurangan limbah, serta penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab sebagai bagian dari strategi perusahaan. Lebih dari sekadar kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, *green business* menghadirkan paradigma baru di mana keberlanjutan menjadi sumber keunggulan kompetitif dan pendorong peningkatan daya saing perusahaan.

Implementasi *green business* mencakup berbagai aspek operasional, mulai dari pemilihan bahan baku ramah lingkungan, perancangan proses produksi yang meminimalkan jejak karbon, hingga pengembangan produk dan layanan yang mendukung pola konsumsi berkelanjutan. Perusahaan yang mengadopsi pendekatan ini mampu merespons meningkatnya permintaan pasar terhadap produk *eco-friendly*, sekaligus memposisikan diri untuk mengakses peluang pendanaan hijau dan berbagai insentif yang mendukung transformasi bisnis berkelanjutan [2].

Circular economy menjadi komponen kunci dalam *green business* dengan menekankan prinsip *reduce, reuse, dan recycle* dalam seluruh siklus produksi dan konsumsi. Model ini bertujuan untuk memperpanjang umur produk, mengoptimalkan pemanfaatan material, serta meminimalkan limbah yang dihasilkan. Perbedaan mendasar dengan model ekonomi linear tradisional yang mengikuti pola “ambil–buat–buang” terletak pada upaya mendesain ulang sistem produksi agar material dan produk tetap berada dalam

siklus ekonomi selama mungkin melalui perbaikan, penggunaan ulang, *remanufacturing*, dan daur ulang.

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai penerapan *circular economy* dalam konteks *green business*, Tabel 13.1 menyajikan prinsip utama yang mendasari model ekonomi sirkular beserta penjelasan dan contoh implementasinya dalam praktik bisnis. Prinsip *reduce*, *reuse*, dan *recycle* menjadi fondasi dalam upaya meminimalkan penggunaan sumber daya, memperpanjang umur produk, serta mengurangi limbah melalui pemanfaatan kembali dan daur ulang material.

Tabel 13. 1 Prinsip *Circular Economy* dan Contoh Implementasi

No.	Prinsip	Penjelasan	Contoh Implementasi Bisnis
1.	Reduce	Mengurangi penggunaan sumber daya	Efisiensi energi produksi
2.	Reuse	Menggunakan kembali produk/material	Sistem kemasan isi ulang
3.	Recycle	Mendaur ulang material bekas	Daur ulang plastik/baterai

Tabel 13.1 bertujuan untuk mempermudah pemahaman mengenai hubungan antara konsep teoritis *circular economy* dan penerapannya secara konkret di dunia usaha.

Circular economy bukan sekadar aktivitas pengelolaan limbah, melainkan transformasi menyeluruh terhadap cara perusahaan merancang produk, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai ekonomi. Dalam praktiknya, pendekatan ini dapat diterapkan melalui penggunaan kemasan yang dapat digunakan kembali atau terurai secara alami, penerapan sistem *take-back* untuk produk pasca-konsumsi, pengembangan produk modular yang mudah diperbaiki, serta pemanfaatan limbah produksi sebagai bahan baku baru melalui konsep *industrial symbiosis*.

Penerapan *green business* dan *circular economy* memberikan manfaat ganda dari sisi ekonomi dan lingkungan. Efisiensi energi dan material berkontribusi pada penurunan biaya operasional, sementara inovasi produk ramah lingkungan membuka akses ke segmen pasar baru yang lebih sadar nilai dan bersedia membayar premium untuk produk berkelanjutan. Selain itu, adopsi praktik keberlanjutan memperkuat reputasi merek, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta membuka peluang bagi perusahaan untuk masuk ke dalam rantai pasok global yang kini semakin menekankan pemenuhan kriteria *ESG*.

Dari sisi lingkungan, pengurangan limbah dan emisi berkontribusi langsung terhadap mitigasi perubahan iklim dan pelestarian ekosistem. Transformasi menuju *green business* juga menghasilkan *positive externalities* bagi masyarakat, seperti peningkatan kualitas lingkungan hidup, penciptaan lapangan kerja hijau, serta percepatan inovasi teknologi ramah lingkungan lintas sektor. Namun demikian, implementasi *green business* dan *circular economy* memerlukan strategi yang terencana serta dukungan ekosistem yang memadai, mengingat adanya tantangan berupa kebutuhan investasi awal, perubahan proses operasional, dan resistensi organisasi terhadap perubahan [3].

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan perlu menerapkan pendekatan bertahap yang dimulai dari inisiatif dengan dampak cepat, seperti efisiensi energi dan pengurangan limbah yang memberikan *return on investment* dalam jangka pendek. Kolaborasi antara pelaku usaha, pemerintah, institusi penelitian, dan masyarakat sipil menjadi faktor kunci dalam menciptakan regulasi, infrastruktur, dan skema pembiayaan hijau yang kondusif.

➤ **Sustainability dan ESG (*Environmental, Social, Governance*)**

❖ ***Environmental***

Aspek *Environmental* dalam kerangka *Environmental, Social, and Governance (ESG)* berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan hidup, termasuk pengelolaan emisi karbon, efisiensi energi, dan pengurangan limbah. Integrasi aspek

lingkungan dalam strategi bisnis membantu perusahaan mengurangi risiko lingkungan serta meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi yang semakin ketat.

Selain itu, pengelolaan yang baik terhadap aspek *Environmental* membantu perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya dan memperkecil resiko lingkungan yang dapat berdampak negatif terhadap bisnis. Misalnya, perusahaan yang menerapkan sistem manajemen emisi dan energi terbarukan akan mampu menurunkan biaya jangka panjang sekaligus mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Implementasi prinsip ini juga menjadi penentu penting dalam integrasi *ESG* dan upaya transisi menuju ekonomi hijau.

❖ ***Social***

Aspek *Social* dalam *ESG* mencerminkan bagaimana perusahaan menjalin hubungan etis dengan karyawan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lain. Fokus utama dari dimensi ini termasuk kondisi kerja yang adil, hak asasi manusia, keterlibatan komunitas, dan kontribusi sosial yang nyata. Praktik sosial yang kuat dapat meningkatkan loyalitas tenaga kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Hal ini pada gilirannya dapat memperkuat stabilitas organisasi dan reputasi perusahaan di pasar.

Selain itu, peran perusahaan dalam pemberdayaan masyarakat melalui program tanggung jawab sosial (CSR) juga dapat memperluas dampak positif sosial di luar operasional internal. Kegiatan yang mendukung pendidikan, kesehatan, dan pembangunan ekonomi lokal, misalnya, tidak hanya memperluas jaringan sosial perusahaan, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial yang berkontribusi terhadap keberlanjutan jangka panjang.

❖ ***Governance***

Aspek *Governance* berkaitan dengan tata kelola perusahaan yang transparan, akuntabel, dan beretika. Hal ini meliputi struktur kepemimpinan, sistem pengawasan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Tata kelola yang baik memastikan bahwa pengambilan keputusan strategis sejalan dengan kepentingan pemangku kepentingan dan prinsip keberlanjutan [4].

Penelitian di berbagai konteks industri menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik *governance* yang baik cenderung memiliki kinerja jangka panjang yang stabil, karena tata kelola yang efektif memastikan bahwa keputusan operasional dan strategis sejalan dengan nilai dan tujuan keberlanjutan. Oleh karena itu, dimensi *governance* menjadi bagian penting dari kerangka *ESG* dalam menghadapi tantangan bisnis masa depan di tengah perubahan regulasi dan dinamika global.

➤ ***Future of Work***

❖ ***Gig Economy***

Gig economy merupakan bentuk pasar tenaga kerja modern yang memanfaatkan platform digital untuk menghubungkan pekerja lepas (*freelancer*) dengan pekerjaan jangka pendek berbasis proyek. Model kerja ini berkembang seiring transformasi digital dan menjadi salah satu karakteristik utama *future of work* karena menawarkan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja (*remote work*), sekaligus efisiensi bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja secara cepat dan adaptif. Ekosistem *gig economy* ditunjukkan pada Gambar 14.4.1



Gambar 13. 2 Karakteristik dan Ekosistem Utama *Gig Economy*

Gambar 13.2 menggambarkan keterhubungan antara platform digital, pekerja, dan klien dalam skala global. Elemen-elemen seperti fleksibilitas, kerja jarak jauh, dan jangkauan internasional yang ditampilkan dalam gambar tersebut menegaskan bahwa *gig economy* bukan sekadar pola kerja individual, melainkan sebuah sistem kerja digital terintegrasi yang didukung oleh teknologi *app-based* dan infrastruktur digital.

Meskipun menawarkan peluang baru dalam dunia kerja, *gig economy* juga menghadirkan tantangan berupa ketidakpastian pendapatan dan keterbatasan perlindungan sosial bagi pekerja. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan ketenagakerjaan yang adaptif agar fleksibilitas yang menjadi keunggulan *gig economy* tetap sejalan dengan perlindungan dan keberlanjutan kesejahteraan tenaga kerja di era ekonomi digital.

❖ **Remote Working**

Remote working mengacu pada pola kerja di mana karyawan menjalankan tugas dari lokasi di luar kantor tradisional dengan dukungan teknologi digital. Perubahan ini semakin meningkat di era digital dan dipicu percepatan adopsi solusi komunikasi jarak jauh. *Remote working* tidak hanya memungkinkan fleksibilitas kerja, tetapi juga berpotensi meningkatkan produktivitas dan kualitas hidup karyawan jika didukung infrastruktur teknologi yang memadai dan kebijakan perusahaan yang tepat.

Meskipun demikian, *remote working* memerlukan manajemen komunikasi dan koordinasi yang efektif agar produktivitas tetap terjaga. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kerja jarak jauh sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur teknologi dan budaya organisasi yang adaptif.

❖ **Digital Nomad**

Digital nomad menggambarkan pekerja yang memanfaatkan teknologi digital untuk bekerja dari manapun tanpa terikat lokasi fisik tertentu. Fenomena ini menunjukkan pergeseran paradigma kerja modern yang semakin *mobile* dan fleksibel, terutama di kalangan generasi muda yang menghargai kebebasan geografis sekaligus produktivitas. Model ini menjadi bagian dari evolusi

struktur kerja dalam *future of work* yang dilandasi oleh kecanggihan teknologi dan konektivitas global [5].

Meskipun menawarkan kebebasan dan fleksibilitas, digital nomad menghadapi tantangan berupa akses internet yang stabil, sistem jaminan sosial lintas negara, serta pengaturan legalitas kerja di tempat tinggal sementara. Oleh karena itu, dukungan kebijakan yang memadai serta infrastruktur teknologi yang merata menjadi faktor penting dalam mendukung keberlanjutan model kerja ini.

➤ **Industri 5.0**

❖ **Kolaborasi Manusia dan Mesin Cerdas**

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan fundamental dalam cara organisasi beroperasi dan mengambil keputusan bisnis. Dalam konteks *Industri 5.0*, transformasi ini tidak lagi berfokus semata pada otomatisasi dan efisiensi, melainkan pada kolaborasi antara manusia dan mesin cerdas untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan manusia. Paradigma ini menempatkan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) sebagai mitra strategis yang memperkuat kemampuan analitis, kreativitas, dan pengambilan keputusan manusia, bukan sebagai pengganti peran manusia dalam sistem kerja.

Kolaborasi antara *AI* dan sistem informasi dalam bisnis masa depan tergambar secara konseptual pada Gambar 13.3.



Gambar 13. 3 Kolaborasi AI dan Sistem Informasi

Gambar 13.3 menunjukkan integrasi antara manusia, data, dan teknologi cerdas dalam satu ekosistem digital. Visual tersebut merepresentasikan bagaimana *AI* berperan dalam mengolah dan menganalisis data, memberikan rekomendasi berbasis *data-driven insights*, serta mendukung proses bisnis seperti pengambilan keputusan, analisis kinerja, dan peningkatan layanan pelanggan. Sementara itu, manusia tetap memegang peran sentral dalam interpretasi hasil analisis, pertimbangan etis, serta penentuan arah strategis organisasi. Sinergi ini mencerminkan karakter utama *human-machine collaboration* dalam era *Industri 5.0*.

Keberhasilan penerapan kolaborasi manusia dan mesin sangat ditentukan oleh desain sistem yang *human-centric*, yaitu teknologi yang dirancang untuk mendukung kebutuhan, kenyamanan, dan kapabilitas pengguna. Dalam praktik bisnis masa depan, pendekatan ini memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas dan ketepatan keputusan tanpa mengabaikan aspek sosial dan etika. Dengan mengintegrasikan *AI*, sistem informasi, dan kompetensi manusia secara seimbang, perusahaan dapat membangun ekosistem kerja yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan, sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif di tengah dinamika ekonomi global yang semakin kompleks.

➤ **Studi Kasus: Tesla dan *Startup* Energi Terbarukan**

❖ **Tesla**

Tesla, Inc. merupakan perusahaan teknologi dan otomotif global yang dikenal sebagai pelopor kendaraan listrik dan solusi energi berkelanjutan. Didirikan pada tahun 2003, Tesla tidak hanya memproduksi mobil listrik, tetapi juga mengembangkan sistem penyimpanan energi dan panel surya, sehingga menjadikannya contoh konkret penerapan tren bisnis masa depan. Model bisnis Tesla mencerminkan integrasi antara inovasi teknologi, keberlanjutan lingkungan, serta perubahan perilaku konsumen global.

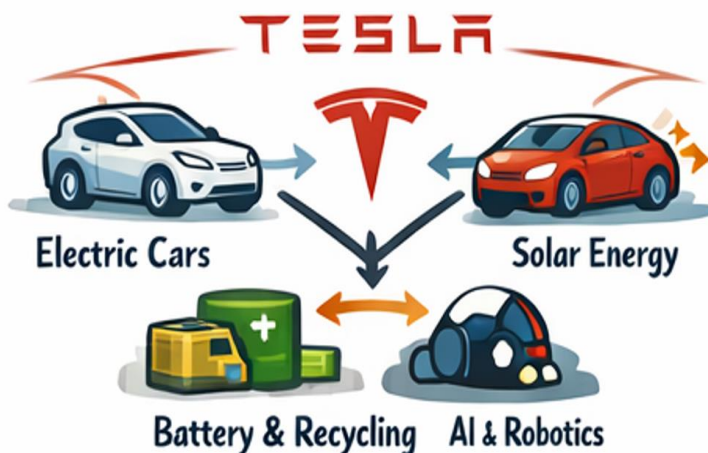
Sebagai perusahaan yang berorientasi pada masa depan, Tesla menunjukkan bagaimana bisnis dapat bertransformasi dari industri konvensional menuju ekonomi hijau. Visi perusahaan "*to accelerate*

the world's transition to sustainable energy” bukan sekadar slogan, melainkan tercermin dalam strategi produk dan operasional perusahaan. Transformasi ini selaras dengan konsep *green business*, *circular economy*, *Environmental, Social, and Governance (ESG)*, *future of work*, serta *Industri 5.0* yang telah dibahas pada subbab sebelumnya.

Produk utama Tesla seperti *Model S*, *Model 3*, *Model X*, dan *Model Y* dirancang dengan tingkat efisiensi energi tinggi dan emisi nol. Selain itu, Tesla mengembangkan ekosistem energi terbarukan yang terintegrasi melalui produk-produk berikut:

- Powerwall*, sistem penyimpanan energi rumah tangga untuk menyimpan energi surya
- Powerpack* dan *Megapack*, Solusi penyimpanan energi skala besar untuk bisnis dan utilitas
- Solar Roof*, panel surya terintegrasi dengan atap bangunan yang menggabungkan estetika dan fungsi pembangkit energi

Integrasi antara kendaraan listrik, energi surya, sistem penyimpanan energi, serta teknologi kecerdasan buatan sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 13.4.



Gambar 13. 4 Ekosistem Inovasi Tesla

Gambar 13.4 menggambarkan model bisnis Tesla yang saling terhubung dalam satu ekosistem berkelanjutan. Gambar tersebut menampilkan bagaimana inovasi teknologi, energi terbarukan, dan sistem daur ulang membentuk rantai nilai bisnis yang mendukung transisi menuju ekonomi hijau dan rendah karbon.

❖ **Startup Energi Terbarukan**

Perubahan ekonomi global yang semakin menekankan prinsip keberlanjutan mendorong tumbuhnya *startup* energi terbarukan sebagai aktor strategis dalam bisnis masa depan. *Startup* di sektor ini hadir sebagai respons terhadap krisis energi, perubahan iklim, serta tuntutan pengurangan emisi karbon yang semakin ketat. Berbeda dengan perusahaan energi konvensional, *startup* energi terbarukan umumnya mengadopsi model bisnis yang inovatif, fleksibel, dan berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi produksi serta distribusi energi bersih. Pergeseran preferensi konsumen dan investor yang semakin mengutamakan produk dan layanan ramah lingkungan turut mempercepat pertumbuhan *startup* energi terbarukan sebagai bagian dari transformasi ekonomi global.

Keunggulan utama *startup* energi terbarukan terletak pada kelincahan organisasi, kemampuan berinovasi secara cepat, serta minimnya ketergantungan pada *legacy systems* yang kerap menghambat transformasi perusahaan besar. Karakteristik ini memungkinkan *startup* untuk mengadopsi teknologi mutakhir dan mengeksplorasi model bisnis disruptif yang mampu menantang dominasi *incumbent* di industri energi tradisional. Pola pengembangan ini mencerminkan arah baru bisnis masa depan yang lebih adaptif terhadap dinamika pasar dan tuntutan keberlanjutan.

Perkembangan *startup* energi terbarukan tidak dapat dilepaskan dari konvergensi antara keberlanjutan dan digitalisasi. Dalam kerangka *Industri 5.0*, teknologi tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk mendukung kesejahteraan manusia dan kelestarian lingkungan [6]. *Startup* energi terbarukan memanfaatkan teknologi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, *artificial intelligence*, dan sistem *smart monitoring*

untuk mengoptimalkan pemanfaatan energi surya, angin, dan bioenergi secara lebih efisien dan terukur. Integrasi teknologi ini memungkinkan *real-time monitoring* terhadap performa sistem energi, *predictive maintenance* berbasis analitik, serta optimalisasi distribusi energi sesuai pola konsumsi.

Visualisasi peran *startup* energi terbarukan dalam ekosistem bisnis berkelanjutan dapat dilihat pada Gambar 13.5



Gambar 13. 5 Peran *Startup* Energi Terbarukan

Gambar 13.5 menggambarkan bagaimana *startup* energi terbarukan berkontribusi dalam pengembangan energi bersih melalui pemanfaatan teknologi, inovasi model bisnis, dan integrasi dengan sistem energi modern. Keberadaan *startup* sebagai motor inovasi menunjukkan bahwa transisi menuju energi terbarukan tidak hanya didorong oleh perusahaan besar, tetapi juga oleh entitas bisnis yang lincah dan berbasis teknologi.

Selain aspek teknologi, keberlanjutan *model bisnis* menjadi faktor kunci keberhasilan *startup energi terbarukan*. Dalam ekonomi digital, integrasi nilai ekonomi dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial diperlukan untuk keberlangsungan jangka panjang [7]. *Startup* umumnya mengadopsi prinsip *circular economy* melalui efisiensi sumber daya dan minimisasi limbah, serta menerapkan skema *pay-as-you-go* dan *Energy-as-a-Service* guna menurunkan

barrier to entry, khususnya bagi masyarakat di wilayah terpencil dan segmen menengah ke bawah.

Keunggulan kompetitif *startup* energi terbarukan ditopang oleh *inovasi berkelanjutan* pada teknologi konversi dan penyimpanan energi. Fokus pengembangan meliputi panel surya berefisiensi tinggi, baterai dengan siklus hidup panjang, serta teknologi biomassa yang lebih bersih. Kolaborasi dengan institusi riset dan universitas mempercepat *transfer teknologi*, sementara integrasi sistem energi hybrid dan pemanfaatan *machine learning* memungkinkan optimasi *energy mix* secara real-time untuk solusi yang *scalable* dan *customized*.

Pertumbuhan *startup* energi terbarukan juga dipengaruhi oleh pendanaan dan dukungan kebijakan publik. *Venture capital* dan *impact investors* semakin aktif berinvestasi seiring meningkatnya fokus pada *ESG*. Insentif fiskal, *feed-in tariff*, *net metering*, dan *green financing* menciptakan ekosistem yang kondusif, sementara kemitraan strategis dengan pemerintah dan korporasi memperkuat akses sumber daya, pasar, dan legitimasi bisnis.

Dari sisi tenaga kerja, perkembangan *startup* energi terbarukan mendorong kebutuhan keterampilan baru yang mengombinasikan kompetensi teknis, digital, dan kesadaran keberlanjutan [8]. Peran seperti *energy data analyst*, *renewable energy consultant*, dan *sustainability manager* semakin relevan, dengan *startup* berfungsi sebagai *inkubator talenta* melalui program *reskilling* dan *upskilling*.

Meski prospeknya menjanjikan, *startup* energi terbarukan menghadapi tantangan berupa volatilitas harga energi, ketergantungan kebijakan, kompleksitas regulasi, serta investasi awal yang tinggi. Tantangan teknis seperti *intermittency* dan keterbatasan teknologi penyimpanan juga perlu diatasi melalui diversifikasi teknologi, *strategic partnerships*, investasi R&D berkelanjutan, dan *policy advocacy*.

Dengan demikian, *startup* energi terbarukan tidak hanya mendorong *transisi energi*, tetapi juga membentuk model bisnis masa depan yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada

penciptaan nilai jangka panjang, sejalan dengan target *net-zero emissions* global.

➤ Ringkasan

Perubahan ekonomi global saat ini ditandai oleh percepatan digitalisasi, globalisasi, dan meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan. Dunia usaha tidak lagi berorientasi pada keuntungan jangka pendek, melainkan pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tren bisnis masa depan menuntut kemampuan adaptasi terhadap inovasi teknologi, penerapan model bisnis berkelanjutan, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Konsep *Green business* menekankan efisiensi energi, pengurangan limbah, dan penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab. Pendekatan ini diperkuat oleh *Circular economy* yang mengedepankan prinsip *reduce, reuse, dan recycle* untuk memperpanjang siklus hidup produk dan meminimalkan limbah. Penerapan kedua konsep tersebut tidak hanya menurunkan dampak lingkungan, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan daya saing bisnis.

Keberlanjutan bisnis semakin terstruktur melalui penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Aspek *Environmental* berfokus pada pengelolaan lingkungan dan pengurangan emisi, aspek *Social* menekankan kesejahteraan karyawan serta kontribusi sosial, sedangkan aspek *Governance* berkaitan dengan tata kelola yang transparan dan beretika. Integrasi ESG terbukti mendukung stabilitas kinerja perusahaan dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

Perubahan ekonomi global juga mendorong transformasi pola kerja yang dikenal sebagai *future of work*. Model kerja seperti *gig economy, remote working, dan digital nomad* menawarkan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja melalui pemanfaatan teknologi digital. Meskipun memberikan efisiensi dan peningkatan kualitas hidup, model kerja ini memerlukan kebijakan adaptif serta pengembangan keterampilan digital agar dapat berkelanjutan.

Dalam kerangka *Industri 5.0*, fokus transformasi diarahkan pada kolaborasi antara manusia dan teknologi cerdas. Mesin berperan dalam analisis data, otomatisasi, dan prediksi, sementara manusia memberikan kreativitas, intuisi, penilaian etis, serta pengambilan keputusan strategis. Pendekatan *human-centric* ini menciptakan sistem kerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

Tesla dan *startup* energi terbarukan menjadi contoh nyata penerapan tren bisnis masa depan. Tesla mengintegrasikan *Green business*, *Circular economy*, ESG, *future of work*, dan *Industri 5.0* melalui inovasi kendaraan listrik, daur ulang baterai, serta kolaborasi manusia-teknologi. Sementara itu, *startup* energi terbarukan memanfaatkan IoT, AI, dan sistem cerdas untuk mengoptimalkan energi bersih. Keberadaan keduanya menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi dapat berjalan seimbang dengan keberlanjutan lingkungan dan adaptif terhadap tantangan global.

➤ **Latihan dan Diskusi**

Tabel 13. 2 Latihan dan Diskusi

No.	Penanya	Penjawab	Pertanyaan	Jawaban
1.	Moh Iqbal Awansyah (25082010173)	Qolby Nadin Putri Nasution (2508201063)	Apa pengertian dan contoh <i>machine learning</i> dalam kehidupan sehari-hari?	<i>Machine Learning</i> merupakan teknologi yang membuat komputer bisa belajar dari data dan membuat keputusan otomatis. Contohnya dalam kehidupan kita sehari-hari itu rekomendasi video di YouTube, filter spam di email, pengenalan wajah atau yang biasa kita sebut <i>face id</i> di HP, dan Google Maps yang menyarankan rute tercepat.
2.	Berlian Andromeda Hanif Adinismara (25082010153)	Bismo Truli Saputra (25082010161)	Apa fokus utama dari Industri 5.0 yang membedakannya dari	Fokus utama Industri 5.0 bukan hanya pada efisiensi, tetapi juga pada nilai-nilai

				generasi sebelumnya, bagaimana penerapannya di Tesla?	industri dan penerapannya	kemanusiaan dan keberlanjutan lingkungan. Penerapannya di Tesla melibatkan kolaborasi antara robot, AI, dan manusia di pabrik Gigafactory, yang digunakan untuk mengoptimalkan energi, mengelola kebutuhan daya dan material, serta mengatur daur ulang baterai.
3.	Kautsa Arzaqillah (25082010189)	Chortin Ananda Abdillah (25082010179)	Zaky	Bagaimana <i>Startup</i> energi terbarukan memanfaatkan <i>Machine Learning</i> untuk operasional mereka?		Mereka menggunakan <i>machine learning</i> untuk menganalisis cuaca dan menentukan lokasi terbaik pembangkit energi surya/angin, mengatur jaringan listrik cerdas <i>smart grid</i> agar lebih stabil dan efisien, serta

4.	Daffa Herdianto (25082010167)	Edrea Lutfil Habib Tamlicha (25082010144)	Apa dampak kolaborasi antara Industri 5.0 dan konsep <i>Green Business</i> dan <i>Circular Economy</i> terhadap proses produksi?	mengotomatisasi proses daur ulang material baterai. Dampaknya adalah produksi menjadi lebih hemat energi dan minim limbah. Teknologi seperti AI dapat membantu menemukan cara baru untuk mendaur ulang komponen lama menjadi produk baru.
----	-------------------------------------	---	---	---

Tabel 13.2 merangkum hasil sesi diskusi mengenai Bab 14 Tren Bisnis Masa Depan.

➤ Daftar Pustaka

- [1] I. Supriadi, M. Fatchurrohman, and E. P. Sari, "*Circular economy* Transformation in MSMEs," J. Appl. Econ. Develop. Countries, vol. 10, no. 1, 2025.
- [2] R. Pujiyono et al., "An ESG-Oriented Sustainable Business Model," Sustainability, vol. 17, no. 8, 2025. R. Munir and R. Fausiah, "The Role of *Circular economy* in Green Entrepreneurship," J. Indones. Scholars Soc. Res., vol. 5, no. 1, 2025.
- [3] R. Munir and R. Fausiah, "The Role of *Circular economy* in Green Entrepreneurship," J. Indones. Scholars Soc. Res., vol. 5, no. 1, 2025.
- [4] E. Sutisna and K. R. Salman, "*Governance* and Firm Performance," Indones. Accounting Rev., 2025.
- [5] H. Bahtiar et al., "Digital Transformation and *Future of Work*," J. Ekon. Bisnis, 2025.
- [6] G. Widjaja, "*Sustainability* with Digitalisation: Industry 5.0," MORFAI, 2024.
- [7] S. Kodama, "Sustainable Business Models for the Digital Economy," J. Sustain. Econ., vol. 6, no. 3, pp. 45–58, 2024.
- [8] R. Gupta and H. Park, "Human–Machine Collaboration in Industry 5.0," Int. J. Indust. Eng. Innov., vol. 9, no. 2, pp. 90–105, 2025.

Sinopsis

Bisnis merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Hampir setiap aktivitas yang dilakukan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung, berkaitan dengan kegiatan bisnis. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan modern, bisnis berkembang menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Keberadaan dunia usaha mampu menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan pendapatan masyarakat, mendorong inovasi teknologi, serta memperluas akses masyarakat terhadap berbagai produk dan layanan yang semakin berkualitas.

Buku ajar ini membahas secara mendalam tentang pengantar bisnis dan lingkungan bisnis, fungsi produksi dan operasi, pemasaran dalam bisnis, keuangan dalam bisnis, bagaimana peran MSDM dalam bisnis, kewirausahaan dan inovasi. Selain itu juga membahas tentang bisnis UMKM, Global, dan bisnis di era digital. Serta dalam buku ajar ini juga menjelaskan tentang konsep dasar perencanaan bisnis dan tren bisnis masa depan