

# EKONOMUS

JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN USAHA

Peran Sumber Daya Manusia dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi  
Oleh: *Hidayat Effendy*

Analisis Perbandingan Akuntansi Non-Profit antara Masjid dengan Gereja  
(Studi Kasus pada Masjid Agung Cimahi dan Gereja Bethel  
Indonesia Bandung)  
Oleh: *Mirna Nurwenda*

Peran Pendidikan untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia  
di Indonesia  
Oleh: *Tanty Sondari*

Manfaat Sistem Informasi Manajemen  
Oleh: *Ayke Nuraliati*

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif  
Oleh: *Dian Wahyuningsih*

Peran Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia  
di Indonesia  
Oleh: *Soritaon*

Sumber Daya Manusia Indonesia dalam Persaingan Global  
Oleh: *Inne Satyawisudarini*

Strategi Market Driven dan Market Driving  
Oleh: *Dudi Haryadi*

Meraih Keunggulan Posisional pada Bisnis Jasa  
Oleh: *Zulki Zulkifli Noor*

Penerbit : Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana

**JURNAL  
"EKONOMUS"**

**Ekonomi dan Manajemen Usaha**

**Volume IX No. 2/November 2011  
ISSN: 1693-1971**

**Alamat:**

**Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana**

**Jl. Karapitan No. 116  
Telp./Fax. (022) 4212292  
Bandung - 40261**

**Susunan Personalia Kepengurusan  
JURNAL "EKONOMUS"  
(Ekonomi dan Manajemen Usaha)  
Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana**

**Pelindung:**

**Rektor Universitas Langlangbuana  
Dr. H. Nana Rukmana Asmita, M.H**

**Penasehat:**

- Prof. Dr. H. Soeganda Priyatna, Drs., MM
- Prof. Dr. H. Soekarno, MPA., Ph.D.
- H. Habibullah Rois, Ir., M.Sc., Ph.D

**Penanggung Jawab:**

**Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana  
Dr. Hj. Meta Arief, Dra., M.Si.**

**Pimpinan Redaksi:**

**Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Unla  
Dr. H.R. Hidayat Effendy, SE., SIP., Ak., MM**

**Dewan Redaksi Ahli:**

- Budhi Satriawan, SE., MM.
- Mirna Nurwenda, S.E., Ak., M.Si
- Gun Gunawan R., S.E., M.M.

**Anggota Dewan Redaksi:**

- Wawan Hermawan, SE., M.Si
- Yenni Indrasanti, S.E., MSi

**Pelaksana Teknis:**

- Tubagus Sofian
- Rachmat



# EKONOMUS

## *JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN USAHA*

Peran Sumber Daya Manusia dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Oleh: *Hidayat Effendy*

Analisis Perbandingan Akuntansi Non-Profit antara Masjid dengan Gereja

*(Studi Kasus pada Masjid Agung Cimahi dan Gereja Bethel  
Indonesia Bandung)*

Oleh: *Mirna Nurwenda*

Peran Pendidikan untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia  
di Indonesia

Oleh: *Tanty Sondari*

Manfaat Sistem Informasi Manajemen

Oleh: *Ayke Nuraliati*

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif

Oleh: *Dian Wahyuningsih*

Peran Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia  
di Indonesia

Oleh: *Soritaon*

Sumber Daya Manusia Indonesia dalam Persaingan Global

Oleh: *Inne Satyawisudarini*

Strategi Market Driven dan Market Driving

Oleh: *Dudi Haryadi*

Meraih Keunggulan Posisional pada Bisnis Jasa

Oleh: *Zulki Zulkifli Noor*

**Penerbit: Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana**

## KATA PENGANTAR

Pembaca yang budiman, Jurnal Ekonomi dan Manajemen Usaha sebagai Volume IX Nomor 2/Nopember 2011 ini kembali hadir dihadapan Anda. Ada beragam topik yang disajikan dalam edisi ini, mulai dari instrumen keuangan hingga topik yang berhubungan dengan Wirausaha dan Sumber Daya Manusia (SDM).

Mungkin keragaman topik ini mengakibatkan tidak terkonsentrasinya pembahasan, sehingga belum mampu hadir menjadi Jurnal yang utuh, namun sebagai ajang menuangkan gagasan dan keterampilan menulis ilmiah, tetap mampu memberi kontribusi positif.

Mudah-mudahan Jurnal Ekonomi dan Manajemen Usaha kali ini memberikan informasi dan mengundang diduksi lebih lanjut dari pembaca sekalian, sehingga Jurnal Ekonomi dan Manajemen Usaha dapat menjadi wacana peningkatan kemampuan berpikir ilmiah.

Bandung, 30 Nopember 2011

Redaksi



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
➤ Peran Sumber Daya Manusia dalam Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Oleh: Hidayat Effendy.....	117 – 126
➤ Analisis Perbandingan Akuntansi Non-Profit antara Masjid dengan Gereja (Studi Kasus pada Masjid Agung Cimahi dan Gereja Bethel Indonesia Bandung) Oleh: Mirna Nurwenda.....	127 – 136
➤ Peran Pendidikan untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia di Indonesia Oleh: Tanty Sondari.....	137 – 147
➤ Manfaat Sistem Informasi Manajemen Oleh: Ayke Nuraliati.....	148 – 162
➤ Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif Oleh: Dian Wahyuningsih.....	163 – 173
➤ Peran Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Indonesia Oleh: Soritaon.....	174 – 191
➤ Sumber Daya Manusia Indonesia dalam Persaingan Global Oleh: Inne Satyawisudarini.....	192 – 199
➤ Strategi Market Driven dan Market Driving Oleh: Dudi Haryadi.....	200 – 225
➤ Meraih Keunggulan Posisional pada Bisnis Jasa Oleh: Zulki Zulkifli Noor.....	226 – 240

# PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ILMU PENGETAHUAN DAN TEKNOLOGI

Oleh:

Hidayat Effendy

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

## ABSTRAK

Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) semakin pesat dan menyebar luas ke dalam setiap kehidupan lapisan masyarakat. Di mana perkembangannya membawa pengaruh besar bagi kesejahteraan manusia. Perkembangan IPTEK terutama komunikasi transportasi akan menimbulkan informasi-informasi dapat menyebar luas secara cepat seolah-olah tak ada batas antara wilayah. Dengan perkembangan teknologi yang pesat ini, penduduk dunia khususnya penduduk Indonesia terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan teknologi, dari masyarakat pertanian menjadi masyarakat industri yang serba canggih. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menguasai teknologi dan informasi dengan baik.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen SDM atau dalam bahasa Inggris disebut *Human Resource Departement* (HRD).

Menurut A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi



memerlukannya. Departemen Sumber Daya Manusia memiliki peran, fungsi, tugas, dan tanggung jawab.

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menciptakan struktur baru, yaitu struktur global. Struktur tersebut akan mengakibatkan semua bangsa di dunia termasuk Indonesia, mau tidak mau akan terlibat dalam suatu tatanan global yang seragam, pola hubungan dan pergaulan yang seragam khususnya di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Aspek Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang semakin pesat terutama teknologi komunikasi dan transportasi, menyebabkan isu-isu global tersebut menjadi semakin cepat menyebar dan menerpa pada berbagai tatanan, baik tatanan politik, ekonomi, sosial budaya maupun pertahanan keamanan. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, masyarakat dunia khususnya masyarakat Indonesia terus berubah sejalan dengan perkembangan teknologi, dari masyarakat pertanian ke masyarakat industri dan berlanjut ke masyarakat pasca industri yang serba teknologis. Pencapaian tujuan dalam bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan cenderung akan semakin ditentukan oleh penguasaan teknologi dan informasi, walaupun kualitas sumber daya manusia (SDM) masih tetap yang utama.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antarnegara. Indonesia dalam kancah persaingan global menurut *World Competitiveness Report* menempati urutan ke-45 atau terendah dari seluruh negara yang diteliti, di bawah Singapura (8), Malaysia (34), Cina (35), Filipina (38), dan Thailand (40).

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pelaksanaan IPTEK dan pengembangannya ?
2. Bagaimana peranan IPTEK dalam era globalisasi
3. Bagaimana dampak IPTEK terhadap SDM ?



### **Tujuan Penulisan**

1. Untuk menambah wawasan khususnya tentang peranan IPTEK dalam *meningkatkan kualitas SDM di Indonesia*.
2. Untuk memberikan kesadaran khususnya bagi penulis umumnya bagi pembaca bahwa dalam era globalisasi peranan IPTEK sangat mempengaruhi terhadap kualitas SDM.
3. Memberikan wawasan bagi para pembaca dan membangkitkan kesadaran tentang kelebihan IPTEK.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Pengertian Globalisasi dan IPTEK**

Globalisasi sebagai sebuah proses mempunyai sejarah yang panjang. Globalisasi meniscayakan terjadinya perdagangan bebas dan dinilai menjadi ajang kreasi dan perluasan bagi pertumbuhan perdagangan dunia, serta pembangunan dengan sistem pengetahuan. Hal ini berarti, bahwa terjadinya perubahan sosial yang mengubah pola komunikasi, teknologi, produksi dan konsumsi serta peningkatan paham internasionalisme merupakan sebuah nilai budaya.

Terjadinya era globalisasi memberi dampak ganda; dampak yang menguntungkan dan dampak yang merugikan. Dampak yang menguntungkan adalah memberi kesempatan kerjasama yang seluas-luasnya kepada negara-negara asing. Tetapi di sisi lain, jika kita tidak mampu bersaing dengan mereka, karena SDM yang lemah, maka konsekuensinya akan merugikan bangsa kita.

Oleh karena itu, tantangan kita pada masa yang akan datang ialah meningkatkan daya saing dan keunggulan kompetitif di semua sektor, baik sektor riil maupun moneter, dengan mengandalkan pada kemampuan SDM, teknologi, dan manajemen tanpa mengurangi keunggulan komparatif yang telah dimiliki bangsa kita.

Terjadinya perdagangan bebas harus dimanfaatkan oleh semua pihak dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk aspek pendidikan, di mana pendidikan diharuskan mampu menghadapi perubahan yang cepat dan sangat besar dalam tantangan pasar bebas, dengan melahirkan *manusia-manusia yang berdaya saing tinggi dan tangguh*. Sebab diyakini, daya saing yang tinggi inilah agaknya yang akan menentukan tingkat kemajuan, efisiensi dan kualitas bangsa untuk dapat memenangi persaingan era pasar bebas yang ketat tersebut.



SDM yang tangguh, menurut Muslimin Nasution (1998) adalah SDM yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Tugas pendidikan, selain mempersiapkan SDM sebagai subyek perdagangan bebas, juga membina penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang nyatanya sangat berperan dalam membantu dunia usaha dalam upaya meningkatkan perekonomian nasional. Proses yang meningkatkan nilai tambah produk yang digunakan dan dihasilkan untuk memudahkan dan meningkatkan Kinerja Struktur atau sistem di mana proses dan produk itu dikembangkan dan digunakan. Kemajuan teknologi adalah sesuatu yang tidak bisa kita hindari dalam kehidupan ini, karena kemajuan teknologi akan berjalan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan. Setiap inovasi diciptakan untuk memberikan manfaat positif bagi kehidupan manusia. Memberikan banyak kemudahan, serta sebagai cara baru dalam melakukan aktivitas manusia. Khusus dalam bidang teknologi masyarakat sudah menikmati banyak manfaat yang dibawa oleh inovasi-inovasi yang telah dihasilkan dalam dekade terakhir ini. Namun demikian, walaupun pada awalnya diciptakan untuk menghasilkan manfaat positif, di sisi lain juga memungkinkan digunakan untuk hal negatif. Karena itu pada makalah ini kami membuat dampak-dampak positif dan negatif dari kemajuan teknologi dalam kehidupan manusia.

Dari beberapa pengertian di atas nampak, bahwa kehidupan manusia tidak terlepas dari adanya teknologi. Artinya, bahwa teknologi merupakan keseluruhan cara yang secara rasional mengarah pada ciri efisiensi dalam setiap kegiatan manusia.

## **PEMBAHASAN**

### **Peranan IPTEK dan Pengembangannya**

Peradaban bangsa dan masyarakat dunia di masa depan sudah dipahami dan disadari akan berhadapan dengan situasi serba kompleks dalam berbagai cabang ilmu pengetahuan, sebut saja antara lain: *cloning, cosmology, cybernetics, exobiology, genetic, engineering dan nanotechnology*. Cabang-cabang IPTEK itu telah memunculkan berbagai perkembangan yang sangat cepat dengan implikasi yang menguntungkan bagi manusia atau sebaliknya.

Untuk mendayagunakan IPTEK diperlukan nilai-nilai luhur agar dapat dipertanggungjawabkan. Rumusan 4 (empat) nilai luhur pembangunan IPTEK Nasional, yaitu:



1. *Accountable*, penerapan IPTEK harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara moral, lingkungan, finansial, bahkan dampak politis.
2. *Visionary*, pembangunan IPTEK memberikan solusi strategi dan jangka panjang, tetapi taktis di masa kini, tidak bersifat sektoral dan tidak hanya memberi implikasi terbatas.
3. *Innovative*, asal katanya adalah “*innovere*” yang artinya temuan baru yang bermanfaat. Nilai luhur pembangunan IPTEK, artinya adalah berorientasi pada segala sesuatu yang baru, dan memberikan apresiasi tinggi terhadap upaya untuk memproduksi inovasi baru dalam upaya inovatif untuk meningkatkan produktivitas.
4. *Excellence*, keseluruhan tahapan pembangunan IPTEK mulai dari fase inisiatif, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, implikasi pada bangsa harus baik, yang terbaik atau berusaha menuju yang terbaik.

### **Peranan IPTEK dalam Era Globalisasi dan Pengaruhnya Terhadap SDM**

Perbedaan utama antara negara maju dan negara berkembang adalah kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan yang pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi di negara-negara maju karena didukung oleh sistem informasi yang mapan. Sebaliknya, sistem informasi yang lemah di negara-negara berkembang mengakibatkan keterbelakangan dalam penguasaan, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Jadi jelaslah, bahwa maju atau tidaknya suatu negara sangat ditentukan oleh penguasaan terhadap informasi, karena informasi merupakan modal utama dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menjadi senjata pokok untuk membangun negara. Sehingga apabila satu negara ingin maju dan tetap eksis dalam persaingan global, maka negara tersebut harus menguasai informasi.

Di era globalisasi dan informasi ini penguasaan terhadap informasi tidak cukup hanya sekedar menguasai, diperlukan kecepatan dan ketepatan. Sebab hampir tidak ada guna menguasai informasi yang telah usang, padahal perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat mengakibatkan usia informasi menjadi sangat pendek, dengan kata lain, informasi lama akan diabaikan dengan adanya informasi yang lebih baru.

Masukan (*input*) dan kontribusi langsung dari para pemegang peran (*stakeholders*) yang lain: siswa, orang tua dan anggota masyarakat juga



memberikan informasi yang sangat membantu dan meningkatkan dukungan masyarakat bagi pengembangan sekolah. Jika obyektivitas utamanya adalah memaksimalkan pendidikan SDM maka hal itu telah meningkatkan hubungan komunikasi kita dengan seluruh sektor lingkungan pendidikan dan para pemegang peran (*stakeholders*). Lagipula kunci utama untuk meningkatkan komunikasi harus terfokus pada saling berbagi komunikasi terbuka dan meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan dukungan dari segala bidang.

Kehidupan kita sekarang perlahan-lahan mulai berubah dari dulunya era industri berubah menjadi era informasi di balik pengaruh majunya era globalisasi dan informatika menjadi komputer, internet dan pesatnya perkembangan teknologi informasi sebagai bagian utama yang harus ada atau tidak boleh kekurangan di kehidupan kita.

Aktivitas network globalisasi ekonomi yang disebabkan oleh kemajuan dari teknologi informasi bukan hanya mengubah pola produktivitas ekonomi tetapi juga meningkatkan tingkat produktivitas; dan pada saat bersamaan juga menyebabkan perubahan struktural dalam kehidupan politik, kebudayaan, kehidupan sosial masyarakat dan juga konsep waktu dalam berbagai lapisan masyarakat.

Dalam globalisasi ekonomi, perekonomian dunia tidak akan lagi mengenal batas-batas negara dan bahkan peranan negara diramalkan akan semakin berkurang. Arus globalisasi ekonomi dipercepat oleh kemajuan teknologi yang makin pesat khususnya di bidang transportasi, telekomunikasi dan informasi yang memungkinkan arus orang, barang, jasa, dan informasi bergerak dengan lebih cepat, dalam jumlah yang semakin besar, dengan kualitas yang semakin baik, dan dengan biaya yang semakin murah. Persaingan antar bangsa dalam memproduksi barang dan jasa akan semakin kuat dan ketat. Kemajuan teknologi itu pulalah yang akan makin mempercepat proses globalisasi diberbagai bidang kehidupan manusia. Dengan demikian, maka penguasaan IPTEK dari suatu bangsa yang akan menentukan keberhasilan bangsa itu menghadapi globalisasi dalam bidang ekonomi dan bidang kehidupan lainnya.

Sementara itu pengaruh IPTEK terhadap peningkatan SDM Indonesia khususnya dalam persaingan global dewasa ini meliputi berbagai aspek dan merubah segenap tatanan masyarakat. Aspek-aspek yang dipengaruhi adalah:

1. Dampak yang ditimbulkan oleh teknologi dalam era globalisasi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi, sangat luas. Teknologi ini dapat menghilangkan batas geografis pada tingkat negara maupun dunia.



2. Aspek ekonomi. Dengan adanya IPTEK, maka SDM Indonesia akan semakin meningkat dengan pengetahuan-pengetahuan dari teknologi tersebut. Dengan kemajuan SDM ini, tentunya secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan ekonomi di Indonesia. Berkaitan dengan pasar global dewasa ini, tidaklah mungkin jika suatu negara dengan tingkat SDM rendah dapat bersaing, untuk itulah penguasaan IPTEK sangat penting sekali untuk dikuasai. Selain itu, tidak dipungkiri globalisasi telah menimbulkan pergeseran nilai dalam kehidupan masyarakat di masa kini akibat pengaruh negatif dari globalisasi.
3. Aspek Sosial Budaya. Globalisasi juga menyentuh pada hal-hal yang mendasar pada kehidupan manusia, antara lain adalah hak asasi manusia (HAM), melestarikan lingkungan hidup serta berbagai hal yang *menjanjikan kemudahan hidup yang lebih nyaman, efisien dan security pribadi yang menjangkau masa depan*, karena didukung oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dampak yang timbul diakubatkannya ikatan-ikatan tradisional yang kaku, atau dianggap tidak atau kurang logis dan membosankan. Akibat nyata yang timbul adalah timbulnya fenomena paradoksal yang muaranya cenderung dapat menggeser paham kebangsaan atau nasionalisme. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan meningkatnya tanggapan masyarakat atas kasus-kasus yang terjadi dinilai dengan didasarkan norma-norma kemanusiaan atau norma-norma sosial yang berlaku secara umum (Universal Internasional).

### **Dampak IPTEK Terhadap SDM**

Terkait dengan kondisi sumber daya manusia (SDM) Indonesia, yaitu adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang pengangguran terbuka. Angka ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta. Kedua, tingkat pendidikan antara angkatan kerja ada yang masih relatif rendah.

Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar, yaitu sekitar 63,2%. Kedua masalah tersebut menunjukkan, bahwa adanya kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional diberbagai sektor ekonomi. Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai



saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia.

Menurut catatan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Depdiknas, angka pengangguran sarjana di Indonesia lebih dari 300.000 orang. Masalah SDM inilah yang menyebabkan proses pembangunan yang berjalan selama ini kurang didukung oleh produktivitas tenaga kerja yang memadai. Itu sebabnya keberhasilan pembangunan yang selama 32 tahun dibanggakan dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 7%, hanya berasal dari pemanfaatan sumber daya alam insentif (hutan, dan hasil tambang), arus modal asing berupa pinjaman dan investasi langsung.

Dengan demikian, bukan berasal dari kemampuan manajerial dan produktivitas SDM yang tinggi. Keterpurukan ekonomi nasional yang berkepanjangan hingga kini merupakan bukti kegagalan pembangunan akibat dari rendahnya kualitas SDM.

Rendahnya SDM di Indonesia diakibatkan kurangnya penguasaan IPTEK, karena sikap mental dan penguasaan IPTEK yang dapat dijadikan subyek atau perilaku pembangunan handal.

Dalam kerangka global, penyiapan pendidikan perlu juga disinergikan dengan tuntutan kompetisi. Oleh karena itu dimensi daya saing dalam SDM semakin menjadi faktor penting sehingga dalam upaya memacu kualitas SDM melalui pendidikan merupakan tuntutan yang harus dikedepankan. Salah satu problem struktural yang dihadapi dalam dunia pendidikan adalah bahwa pendidikan merupakan subordinasi dari pembangunan ekonomi. Pada era sebelum reformasi pembangunan dengan pendekatan fisik begitu dominan. Hal ini sejalan dengan kuatnya orientasi pertumbuhan ekonomi.

## **KESIMPULAN**

Perbedaan utama antara negara maju dan negara berkembang adalah kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan yang pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi di negara-negara maju karena didukung oleh sistem informasi yang mapan. Sebaliknya, sistem informasi yang lemah di negara-negara berkembang mengakibatkan keterbelakangan



dalam penguasaan, ilmu pengetahuan, dan teknologi. Jadi jelaslah, bahwa maju atau tidaknya suatu negara sangat ditentukan oleh penguasaan terhadap informasi, karena informasi merupakan modal utama dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang menjadi senjata pokok untuk membangun negara. Sehingga apabila satu negara ingin maju dan tetap eksis dalam persaingan global, maka negara tersebut harus menguasai informasi.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Rendahnya SDM di Indonesia diakibatkan kurangnya penguasaan IPTEK, karena sikap mental dan penguasaan IPTEK yang dapat dijadikan subyek atau perilaku pembangunan handal. Dalam kerangka global, penyiapan pendidikan perlu juga disinergikan dengan tuntutan kompetisi.

Mengenai IPTEK dalam upaya peningkatan SDM Indonesia di era globalisasi ini, sudah jelas bahwa dengan adanya IPTEK sudah barang tentu menunjang sekali dalam kaitannya meningkatkan kualitas SDM kita. Dengan meningkatnya kualitas SDM, maka Indonesia akan lebih siap menghadapi era globalisasi.

Perlu sekali diperhatikan, bahwasanya dengan adanya IPTEK dalam era globalisasi ini, tidak dipungkiri juga akan menimbulkan dampak yang negatif dari berbagai aspek, baik aspek ekonomi, budaya maupun informasi dan komunikasi, untuk itulah filtrasi sangat diperlukan sekali dalam penyerapan IPTEK, sehingga dampak negatif IPTEK dalam upaya peningkatan SDM dapat ditekan seminimal mungkin.

**Dr. H.R. Hidayat Effendy, SE.Ak.,S.IP.,MM.**  
adalah Dosen Tetap dan Wakil Dekan I  
Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

#### DAFTAR PUSTAKA

Adeney, Bernard T., 1995. *Etika Sosial Lintas Budaya*, Yogyakarta: Kanisius.

- Al-Hadar Smith, 2004. *Syariah dan Tradisi Syi'ah Ternate*, dalam [http://alhuda.or.id/rub\\_budaya.htm](http://alhuda.or.id/rub_budaya.htm), didownload 7/15/04.
- Fuad Hassan, 2004. *Pokok-pokok Bahasan Mengenai Budaya Nusantara Indonesia*, Dalam [http://kongres.budpar.go.id/news/article/Pokok-pokok\\_bahasan.htm](http://kongres.budpar.go.id/news/article/Pokok-pokok_bahasan.htm), didownload 7/15/04.
- Koentjaraningrat, 1990. *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta: Gramedia.
- Kuntowijoyo, 1997. *Budaya Etika dan Budaya Massa dalam Ecstasy Gaya Hidup*, Kebudayaan Pop dalam Masyarakat Komoditas Indonesia, Mizan.
- Riva'i, Veitzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktek*, Jakarta: Radja Grafindo Persada.
- , dan Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit: Rajawali Pers.
- Tim Penulis, 2006. *Sistem Informasi dalam Berbagai Perspektif*, Bandung, Penerbit: Informatika.
- [www.geogle/SDM Indonesia dalam Persaingan Global/.co.id](http://www.geogle/SDM_Indonesia_dalam_Persaingan_Global/.co.id)
- [http://www.geogle=pengaruh\\_globalisasi terhadap eksistensi kebudayaan daerah.com/](http://www.geogle=pengaruh_globalisasi_terhadap_eksistensi_kebudayaan_daerah.com/)
- <http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2010/01/definisi-ipitek-dan-perkembangan/www.ristek.go.id>



**ANALISIS PERBANDINGAN AKUNTANSI NON-PROFIT  
ANTARA MASJID DENGAN GEREJA  
(Studi Kasus pada Masjid Agung Cimahi dan Gereja Bethel  
Indonesia Bandung)**

Oleh:

Mirna Nurwenda

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung  
[mirwenda@gmail.com](mailto:mirwenda@gmail.com)

**ABSTRAK**

Mesjid Agung Cimahi dan Gereja Bethel Indonesia Bandung merupakan organisasi yang bersifat non profit yang kegiatannya semata-mata untuk kegiatan Pelayanan Rohani dan Sosial yang berdampak positif bagi pembinaan umat masing-masing. Semua gereja dan masjid memiliki divisi-divisi dengan tugas masing-masing guna melaksanakan berbagai program pelayanan. Untuk itu dibutuhkan dana guna menunjang operasional gereja atau masjid. Gereja atau masjid melakukan pengumpulan dana dan pengeluarannya. Perbandingan dan pemahaman akan laporan keuangan semakin meningkat apabila laporan keuangan disajikan dalam format yang seragam dan menggunakan deskripsi yang sama untuk akun-akun yang sejenis. Atas dasar pemikiran ini, maka perlu diciptakan suatu sistem dan prosedur akuntansi dan pelaporan yang memadai guna melakukan pengelolaan dan pengawasan terhadap organisasi non profit ini.

**PENDAHULUAN**

Di zaman globalisasi ini, peranan akuntansi sebagai alat pembantu dalam pengambilan keputusan-keputusan ekonomi dan keuangan semakin disadari oleh semua pihak dari segala aspek, baik dalam perusahaan yang bertujuan mencari laba maupun dalam organisasi-organisasi yang tidak mencari laba. Salah satu penyebabnya adalah karena hal ini diatur dalam undang-undang. Organisasi nirlaba selain daripada Pemerintah, artinya swasta, diatur dalam standar akuntansi keuangan tersendiri, yaitu



Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 45 tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba.

Karakteristik organisasi nirlaba berbeda dengan organisasi bisnis. Perbedaan utama yang mendasar terletak pada cara organisasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas operasinya. Organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. Khusus masjid atau gereja mendapat sumbangan dari para jemaahnya. Berbagai program pelayanan yang diberikan oleh Masjid atau gereja pada umumnya berupa:

- pelayanan kepada publik pada umumnya, tidak memandang usia seperti pada hari-hari raya
- pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan untuk menarik mereka sebagai jemaah seperti Dakwah Islam atau Misi pada agama Kristen.
- Pelayanan kepada jemaah yang sudah ada agar meningkat keimanannya, seperti pengajian mesjid atau training di gereja.
- Pelayanan kepada jemaah yang dilanda bencana atau berbelasungkawa (Takziah)
- Pelayanan khusus seperti untuk anak-anak, remaja, ibu-ibu, dan kaum pekerja.
- Pelayanan kepada organisasi itu sendiri agar tetap eksistensinya.

Sebagai agama Samawi, yang asal mulanya berasal dari Allah, Tuhan Yang Maha Esa, kedua organisasi keagamaan ini menjalankan fungsinya sesuai perintah agama masing-masing. Permasalahan yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Apakah semua pelaksanaan ibadah pada kedua agama tersebut sudah ada penerimaan dan pengeluaran dananya dalam organisasi Masjid atau Gereja?
2. Apakah agama Islam sebagai agama yang terakhir diturunkan oleh Allah SWT lewat Nabi Muhammad SAW yang terbukti sudah lengkap dan sempurna dalam ajarannya sudah diakomodir oleh masjid dalam pelaksanaannya, khususnya oleh Masjid Agung Cimahi ?
3. Adakah perbedaan dan persamaan akuntansi non profit antara Masjid dengan Gereja ?

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Beams (2009): “A not-for-profit entity (1) receives contributions of significant amounts of resources from resource providers who do not expect commensurate or proportionate pecuniary return, (2) operates for purposes other than to provide goods or services at a profit, and (3) does not possess ownership interests like those of business enterprises.” Artinya: suatu entitas nirlaba (1) menerima jumlah sumbangan yang signifikan dari berbagai pencari sumber daya yang tidak mengharapkan imbalan, (2) beroperasi untuk tujuan tertentu selain daripada menghasilkan jasa dan barang yang berdampak laba, (3) tidak memiliki hak kepemilikan seperti halnya perusahaan bisnis.

Laporan keuangan organisasi nirlaba terdiri dari (Beams, 2009):

1. *Statement of Financial Position* (Laporan Posisi Keuangan)
2. *Statement of Activities* (Laporan Aktivitas)
3. *Statement of Functional Expenses* (laporan Beban Fungsional). Laporan ini khusus dibuat bagi organisasi kesehatan.
4. *Statement of Cash Flows* (Laporan Arus Kas).

Para pengguna laporan keuangan organisasi nirlaba memiliki kepentingan bersama yang tidak berbeda dengan organisasi bisnis, yaitu untuk menilai:

- a. jasa yang diberikan oleh organisasi nirlaba dan kemampuannya untuk terus memberikan jasa tersebut; dan
- b. cara manajer melaksanakan tanggung jawabnya dan aspek kinerja manajer.

Kemampuan organisasi untuk terus memberikan jasa dikomunikasikan melalui laporan posisi keuangan yang menyediakan informasi mengenai aktiva, kewajiban, aktiva bersih, dan informasi mengenai hubungan diantara unsur-unsur tersebut. Laporan ini harus menyajikan secara terpisah aktiva bersih baik yang terikat maupun yang tidak terikat penggunaannya. Pertanggungjawaban manajer mengenai kemampuannya mengelola sumber daya organisasi yang diterima dari para penyumbang disajikan melalui laporan aktivitas dan laporan arus kas. Laporan aktivitas harus menyajikan informasi mengenai perubahan yang terjadi dalam kelompok aktiva bersih.

Tujuan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 45. Pernyataan ini bertujuan untuk mengatur pelaporan keuangan organisasi nirlaba. Dengan adanya standar pelaporan, diharapkan laporan keuangan organisasi nirlaba dapat lebih mudah dipahami, memiliki relevansi, dan



memiliki daya banding yang tinggi. Berikut ini adalah pengertian istilah yang digunakan dalam pernyataan ini:

- *Pembatasan permanen* adalah pembatasan penggunaan sumber daya yang ditetapkan oleh penyumbang agar sumber daya tersebut dipertahankan secara permanen, tetapi organisasi diizinkan untuk menggunakan sebagian atau semua penghasilan atau manfaat ekonomi lainnya yang berasal dari sumber daya tersebut.
- *Pembatasan temporer* adalah pembatasan penggunaan sumber daya oleh penyumbang yang menetapkan agar sumber daya tersebut dipertahankan sampai dengan periode tertentu atau sampai dengan terpenuhinya keadaan tertentu.
- *Sumbangan terikat* adalah sumber daya yang penggunaannya dibatasi untuk tujuan tertentu oleh penyumbang. Pembatasan tersebut dapat bersifat permanent atau temporer.
- *Sumbangan tidak terikat* adalah sumber daya yang penggunaannya tidak dibatasi untuk tujuan tertentu oleh penyumbang.

Laporan keuangan organisasi nirlaba meliputi laporan posisi keuangan pada akhir periode laporan, laporan aktivitas, serta laporan arus kas untuk suatu periode pelaporan, dan catatan atas laporan keuangan.

Informasi likuiditas diberikan dengan cara sebagai berikut:

- a. menyajikan aktiva berdasarkan urutan likuiditas, dan kewajiban berdasarkan tanggal jatuh tempo;
- b. mengelompokkan aktiva ke dalam lancar dan tidak lancar, dan kewajiban ke dalam jangka pendek dan jangka panjang.
- c. Mengungkapkan informasi mengenai likuiditas aktiva atau saat jatuh temponya kewajiban termasuk pembatasan penggunaan aktiva, pada catatan atas laporan keuangan.

Laporan aktivitas mencakup organisasi secara keseluruhan dan menyajikan perubahan jumlah aktiva bersih selama suatu periode. Perubahan aktiva bersih dalam laporan aktivitas tercermin pada aktiva bersih atau ekuitas dalam laporan posisi keuangan.

Laporan aktivitas menyajikan pendapatan sebagai penambah aktiva bersih tidak terikat, kecuali jika penggunaannya dibatasi oleh penyumbang, dan menyajikan beban sebagai pengurang aktiva bersih tidak terikat.

Laporan aktivitas menyajikan jumlah pendapatan dan beban secara bruto. Namun demikian, pendapatan investasi dapat disajikan secara neto

dengan syarat beban-beban terkait, seperti beban penitipan dan beban penasihat investasi, diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan.

Laporan aktivitas atau catatan atas laporan keuangan harus menyajikan informasi mengenai beban menurut klasifikasi fungsional, seperti menurut kelompok program jasa utama dan aktivitas pendukung.

Tujuan utama laporan arus kas adalah menyajikan informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran kas dalam suatu periode.

Ibadah dalam agama Islam terbagi dalam Ibadah (Abulhasan Ali An-Nadwi, 1985): (1) Shalat, (2) Zakat, (3) Puasa, dan (4) Haji. Keempat ibadah ini kalau dipetakan dalam pos-pos penerimaan /pengeluaran mesjid adalah sebagai berikut:

- I. Penerimaan: 1. Kotak Amal (Kencleng), 2. Zakat Maal, 3. Zakat Fitrah, 4. Shodaqah, 5. Infak, 6. Titipan Fidyah, 7. Wakaf, 8. KBIH/Manasik Haji, dan 9. Penerimaan Lain-lain.
- II. Pengeluaran: 1. Mustahik Zakat, 2. Operasional Dewan Keluarga Mesjid, 3. Amilin zakat, 4. Honor Khatib/ Pembicara, 5. Operasional Mobil Jenazah/Ambulance, 6. Operasional Hari Raya/Pengajian Rutin, 7. Infak untuk Staf, 8. Operasional KBIH, 9. Beban Penyusutan Aset Tetap, 10. Madrasah, 12. Pengurusan Jenazah (Takziah), 13. Kegiatan Pemuda Masjid dan 14. Pengeluaran Lain-lain.

Ibadah dalam agama Kristen khususnya yang ada di GBI Bandung (Rock Ministries Bandung, 2011) terbagi dalam: (1) Ibadah Raya, (2) ROCKY bagi anak-anak, (3) KGC bagi remaja, (4) ROYAL bagi pekerja, (5) MWM bagi wanita, (6) Kingdom Gathering untuk tujuan spesifik, (7) Komsel Mesianic, (8) Kingdom Training untuk pengajaran, (9) Breakthrough Night, (10) Fasting Prayer adalah doa/puasa, dan (11) Intimacy Prayer, yaitu do'a tengah malam. Setiap ibadah ini ada pos-pos penerimaan dan pengeluarannya, sebagai berikut:

- I. Penerimaan: 1. Persepuluhan, 2. Persembahan Umum (diantaranya persembahan sulung, ucapan syukur, dan lain-lain, 3. Persembahan Misi, 4. Persembahan Diakonia, 5. Persembahan Renovasi, 6. Taburan, dan 7. Penerimaan Lain-lain.
- II. Pengeluaran: 1. Persepuluhan, 2. Persembahan Umum, 3. Persembahan Misi, 4. Persembahan Diakonia, 5. Persembahan Renovasi, 6. Beban Penyusutan Aset Tetap, dan 9. Pengeluaran Lain-lain.



Setiap pos penerimaan dan pengeluaran di atas dibagi lagi dalam berbagai jenis biaya, misalnya penerimaan Persembahan Persepuluhan Ibadah Raya, Persembahan Misi KGC, pengeluaran Sewa Gedung Persembahan Persepuluhan, Persembahan Kasih (PK) Pembicara Ibadah Raya, dan lain-lain.

## PEMBAHASAN

Dari hasil survey dan observasi terhadap catatan keuangan, struktur organisasi, dan prosedur penerimaan serta pengeluaran pada kedua organisasi nonprofit yaitu masjid dan gereja maka dibuatlah tabel perbandingan pelayanan kedua organisasi, berikut ini:

Tabel: Perbandingan Pelayanan Kepada Jemaah dan aplikasinya dalam Akuntansi Organisasi Nonprofit.

No.	Jenis pelayanan	Masjid	Gereja	Keterangan
1.	Pelayanan umum	Penerimaan: Zakat Mal Zakat Fitrah Shadaqah	Penerimaan: Persembahan persepuluhan Ibadah Raya, dan KGC Persembahan Umum: Ibadah Raya, KGC, ROCKY, Renovasi, Taburan, Lain-lain	"Jika mereka bertaubat mendirikan shalat dan menunaikan zakat maka mereka adalah saudara-saudaramu seagama" (terjemah Q.S. 9:11).
		Pengeluaran: Amilin Zakat, Mustahik Zakat, dan Lain-lain	Pengeluaran: Ibadah Raya, Iuran BPH BPD Bimas Kiristen, Penyusutan asset tetap, dan pengeluaran lain-lain.	
2.	Pelayanan untuk menarik Jemaah	Penerimaan: Zakat Shadaqah Infak Wakaf	Penerimaan: Persembahan Misi Ibadah Raya, KGC, STAR, SETIA, Pranikah, MWM, Kingdon Gathering, Breakthrough Night, Taburan, dan Lain-lain	"...dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya" (terjemah Q.S. 57:7).
		Pengeluaran: Dakwah, Pengajian Rutin, dan pengeluaran madrasah.	Pengeluaran: Pulsa Misi, MWM, Kingdom training, Kingdom gathering, Breakthrough Night, Seminar, Forum, Media, Pelayanan penjara, dan lain-lain pengel. Persemb Misi.	

Lanjutan Tabel Perbandingan.....

3.	Pelayanan untuk <i>meningkatkan</i> /mempertahankan keimanan jemaah	Penerimaan: Kotak amal, Shadaqah Pengeluaran: Pengajian Rutin, Mustahik dan amilin zakat, Madrasah, Operasional ambulance, Takziah, KBIH, dan Lain-lain.	Penerimaan: Persemb persepuluhan, Umum, Misi, dan Diakonia Pengeluaran: Persemb persepuluhan, Umum, Misi, dan Diakonia	“Dan berikanlah kepada mereka sebagian dari harta Allah yang dikaruniakan-Nya kepadamu” (terjemah Q.S. 24:33).
4.	Pelayanan belasungkawa	Penerimaan: Shodaqah Kotak amal Pengeluaran: Operasional ambulance, Takziah	Penerimaan: Persembahan Diakonia Ibadah Raya, KGC, KM, Fasting Prayer, Taburan, dan Lain-lain Pengeluaran: KM gathering, ibadah penghiburan, Fasting prayer, dan lain-lain pengeluaran diakonia.	“Harta kekayaan itu tidak berkurang karena dikeluarkan untuk shadaqah –atau dikatakan, tidaklah shadaqah itu mengurangi harta; dan tidaklah Allah akan menambah kepada seorang hamba karena memohon maaf, selain daripada kemuliaan. Dan tidaklah seorang hamba itu merendahkan dirinya kepada Allah, kecuali Allah akan mengangkatnya” (terjemah H.R. Muslim, Tirmidzi, dan Malik).
5.	Pelayanan yang sifatnya khusus	Penerimaan: Infak, Shadaqah, Wakaf, dan titipan fidyah Pengeluaran: Pengajian Rutin, Madrasah, Pemuda masjid, dan KBIH.	Penerimaan: Ibadah raya, KGC, dan ROCKY persembahan umum persepuluhan, Misi, dan Diakonia. Pengeluaran: ROCKY, KGC persembahan umum	“Harta kekayaan itu tidak berkurang karena dikeluarkan untuk shadaqah –atau dikatakan, tidaklah shadaqah itu mengurangi harta; dan tidaklah Allah akan menambah kepada seorang hamba karena memohon maaf, selain daripada kemuliaan. Dan tidaklah seorang hamba itu merendahkan dirinya kepada Allah, kecuali Allah akan mengangkatnya” (terjemah H.R. Muslim, Tirmidzi, dan Malik).
6	Pelayanan untuk organisasi sendiri	Penerimaan: Infak, dan Lain-lain Pengeluaran: Operasional DKM, Penyusutan asset tetap, dan Honor Khatib/ Pembicara	Penerimaan: Taburan, Persemb. persepuluhan Pengeluaran: Operasional Kantor, PK Staf, Sewa gedung persembahan persepuluhan.	Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, miskin, pengurus zakat, mu’alaf yang dibujuk hatinya, untuk memerdekakan budak, orang yang berhutang, utk jalan Allah, dan orang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yg diwajibkan Allah; dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana (terjemah Q.S. 9:60).



Dari tabel di atas maka dapat dibandingkan penerimaan antara kedua organisasi keagamaan:

1. *Zakat Maal (Profesi) dengan Persepuluhan.* Zakat Maal adalah zakat yang dikeluarkan dari penghasilan seorang muslim apabila telah mencapai nisab senilai 520 kg beras setahun, zakat yang harus dikeluarkan adalah 2,5% dari jumlah di atas nisab. Istilah persepuluhan dalam bahasa Ibrani (bahasa asli kitab Injil) ialah maser yang berasal dari kata Aram ascher = kekayaan (Erin Nursabrina dkk, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa seorang jemaah telah menerima kekayaan dari sumber kekayaan itu sendiri yaitu Allah. Allah telah memberi hamba-Nya 100% dan hamba mengembalikan kepadaNya 10%. Cara pengembalian inilah yang disebut dalam theology Kristen sebagai persepuluhan.
2. *Infaq Langsung dengan Persembahan Ucapan Syukur.* Infaq adalah pendapatan masjid yang diperoleh dari jemaah yang melakukan kegiatan dalam upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan, baik pemberi maupun penerima, sedangkan Persembahan Ucapan Syukur adalah pendapatan gereja diterima dari jemaah yang merasa bersyukur kepada Tuhan dengan memberikan persembahan berupa materi secara cuma-cuma dan tidak ada batasannya.
3. *Infaq Kotak Amal dengan Persembahan Diakonia.* Infaq Kotak Amal adalah pendapatan yang diperoleh dari jemaah berupa uang yang dimasukkan ke dalam kotak amal yang telah disediakan pengelola mesjid dalam suatu acara hari raya, pengajian dan lain-lain, sedangkan Persembahan Diakonia adalah pendapatan yang diperoleh dari pundit-pundi yang dijalankan oleh Diakon pada hari perbaktian.
4. *Donasi.* Donasi adalah pendapatan yang diperoleh dari donator yang tergerak hatinya untuk membantu kegiatan pelayanan yang ada di masjid maupun gereja.

Perbandingan pengeluaran antara masjid dan gereja:

1. *Divisi Perawatan/Perlengkapan dengan Upah Diakon.* Pengeluaran Divisi Perawatan/Perlengkapan adalah pengeluaran yang digunakan untuk memberi upah kepada pihak pengurus masjid setempat, sedangkan Pengurus Bagian Peralatan/Perlengkapan (Diakon) di gereja mendapat Upah Diakon yang disebut juga Persembahan Kasih (PK).

2. Divisi Dakwah dengan Divisi Ibadah. Pengeluaran Divisi Dakwah adalah pengeluaran yang digunakan untuk membayar khotib di masjid, sedangkan Divisi Ibadah gereja membayar PK Pembicara kepada pendeta yang memberikan khotbah.
3. Divisi Pembangunan/Renovasi masjid atau gereja. Pengeluaran divisi Pembangunan/Renovasi adalah pengeluaran untuk membangun atau merenovasi masjid atau gereja.

## KESIMPULAN

Sasaran utama laporan keuangan organisasi nirlaba adalah memberikan informasi kepada penyedia sumberdaya masa yang berjalan, masa yang akan datang, dan pihak lain yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan rasional mengenai alokasi sumber daya. Khususnya organisasi masjid dan gereja, laporan keuangan berguna bagi jemaah, sebagai sumber daya, dan pengurus organisasi masjid atau gereja yang menjadi pihak penerima titipan dari jemaahnya. Perbandingan dan pemahaman akan laporan keuangan semakin meningkat apabila laporan keuangan disajikan dalam format yang seragam dan menggunakan deskripsi yang sama untuk akun-akun yang sejenis. Dalam kenyataannya, keseragaman tersebut sulit diterapkan, bahkan dapat menghalangi pelaporan yang relevan sesuai dengan kondisi masing-masing entitas. Khusus untuk organisasi nirlaba seperti masjid atau gereja, dalam akun-akun keduanya sudah ada pos-pos penerimaan dan pengeluaran yang sesuai dengan tujuan atau peruntukannya masing-masing.

Khusus untuk Masjid Agung Cimahi, tampaknya belum ada operasional mobil jenazah (Erin Nursabrina dkk, 2011).

Perbedaan antara organisasi nonprofit antara Mesjid dan Gereja, walaupun itu ada, adalah organisasi Masjid lebih sederhana dan mudah dimengerti, dengan dalil-dalil yang jelas bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits Nabi Muhammad S.A.W.

**Mirna Nurwenda, S.E.,Ak.,M.Si.**  
adalah Dosen Tetap dan Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana Bandung



## DAFTAR PUSTAKA

- Abulhasan Ali An-Nadwi, 1985. *Ibadah Shalat-Zakat-Puasa-Haji*, Risalah: Bandung.
- Beams, Floyd A., 2009. *Advanced Accounting*, tenth edition, Pearson: Norwalk USA.
- Erin Nursabrina dkk., 2011. *Analisis Perbandingan Akuntansi Non-Profit antara Masji dengan Gereja Pada Masjid Agung Cimahi dan Gereja Advent Cimindi Raya*, FE Unla: Bandung.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2004. *Standar Akuntansi Keuangan Per 1 Oktober 2004*, Salemba Empat: Jakarta.
- Rock Ministries Bandung, 2011. *Panduan Penyusunan Laporan Keuangan*, GBI: Bandung.

# **PERAN PENDIDIKAN UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI INDONESIA**

Oleh:

Tanty Sondari

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

## **ABSTRAK**

Dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia (SDM) yang bermutu, bidang pendidikan memegang peranan penting. Dengan pendidikan diharapkan kemampuan mutu pendidikan dan martabat manusia Indonesia dapat ditingkatkan. Upaya meningkatkan SDM dilakukan melalui jalur pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan dengan melakukan perbaikan, perubahan dan pembaharuan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Salah satu parameter yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan pendidikan adalah prestasi belajar siswa. Prestasi belajar dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang merupakan sasaran pembangunan saat ini dan tanggung jawab seluruh masyarakat dan bangsa Indonesia adalah pendidikan. Hal ini relevan dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyatakan bahwa fungsi pendidikan adalah untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka mewujudkan tujuan nasional.

Perlu disadari, bahwa dengan semakin pesatnya perkembangan dan perubahan sebagai akibat dari terjadinya globalisasi di hampir seluruh aspek kehidupan masyarakat, seharusnya menjadi dasar pijak keharusan



untuk memikirkan dan mereformulasi ulang tentang sistem dan pola pelaksanaan pendidikan. Bagaimanapun juga sebuah sistem pada suatu masa akan sangat sesuai akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa sistem tersebut akan sangat tertinggal dan tidak dapat memenuhi tuntutan perubahan yang terjadi kemudian.

Realisasi di Indonesia membuktikan, bahwa ada kecenderungan tidak seimbang antara penyediaan SDM yang berkualitas dengan laju perubahan yang terjadi. Hal tersebut kemudian berakibat pada terjadinya *distorsi antara kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian, keterampilan dan kompetensi tertentu yang tidak mampu disiapkan dari lembaga pendidikan terhadap tingkat kebutuhan SDM di masyarakat*. Padahal pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut seharusnya didapatkan dari out lembaga pendidikan yang ada. Perubahan drastis dari Orde Baru menjadi Orde Reformasi seharusnya menjadi pijakan dasar keharusan pendidikan untuk melakukan reorientasi ulang terhadap sistem dan pola pelaksanaan pendidikan nasional.

Asumsi tersebut didasarkan pada kecenderungan rendahnya penyiapan SDM dengan tingkat kebutuhan di masyarakat. Lebih spesifik, bahwa lembaga pendidikan di Indonesia cenderung mengalami penurunan dari segi kualitas dan meningkat dari segi kuantitas. Sehingga dibutuhkan adanya upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan, khususnya pendidikan dasar sebagai pijakan awal pendidikan di Indonesia.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana ciri-ciri pendidikan di Indonesia ?
2. Bagaimana kualitas pendidikan di Indonesia ?
3. Bagaimana peranan pendidikan dalam peningkatan SDM ?
4. Apa saja penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia ?
5. Bagaimana solusi yang dapat diberikan dari permasalahan-permasalahan pendidikan di Indonesia ?

### **Rumusan Masalah**

1. Mendeskripsi ciri-ciri pendidikan di Indonesia ?
2. Mendeskripsi kualitas pendidikan di Indonesia saat ini ?
3. Mendeskripsi peranan pendidikan dalam peningkatan SDM ?
4. Mendeskripsi hal-hal yang menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia ?



5. Mendeskripsi solusi yang dapat diberikan dari permasalahan-permasalahan pendidikan di Indonesia ?

## TINJAUAN TEORITIS

Pengertian kualitas atau mutu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah berkaitan dengan baik buruk suatu benda; kadar, atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya. Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat.

Mutu pendidikan mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Sedangkan mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.

Investasi pengembangan SDM selalu berjangka panjang. Program pengembangan jangka panjang ini mempersiapkan manusia terdidik yang memiliki ilmu pengetahuan dan mempunyai kualitas yang tinggi, yaitu manusia yang berliber nasional dan internasional.

Sumber daya manusia (SDM) potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.

Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi. Mengingat struktur SDM dalam industri-organisasi dipelajari oleh ilmu manajemen, sementara manusia-nya sebagai subyek pelaku adalah bidang kajian ilmu psikologi.

Dewasa ini perkembangan terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar *human resources* (HR), yaitu *human capital* (HC). Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portopolio investasi) dan



juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban, *cost*). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka (Faizal Alfa Z.).

## **PEMBAHASAN**

### **Ciri-ciri Pendidikan di Indonesia**

Cara melaksanakan pendidikan di Indonesia sudah tentu tidak terlepas dari tujuan pendidikan di Indonesia, sebab pendidikan Indonesia yang dimaksud di sini ialah pendidikan yang dilakukan di bumi Indonesia untuk kepentingan bangsa Indonesia.

Aspek Ketuhanan sudah dikembangkan dengan banyak cara seperti melalui pendidikan-pendidikan agama di sekolah maupun di perguruan tinggi, melalui ceramah-ceramah agama di masyarakat, melalui kehidupan beragama di asrama-asrama, lewat mimbar-mimbar agama dan ketuhanan di televisi, melalui radio, surat kabar dan sebagainya. Bahan-bahan yang diserap melalui media itu akan berintegrasi dalam rohani para siswa/mahasiswa.

Pengembangan pikiran sebagian besar dilakukan di sekolah-sekolah atau perguruan-perguruan tinggi melalui bidang studi-bidang studi yang mereka pelajari. Pikiran para siswa/mahasiswa diasah melalui pemecahan soal-soal, pemecahan berbagai masalah, menganalisis sesuatu serta menyimpulkannya.

### **Kualitas Pendidikan di Indonesia**

Seperti yang telah kita ketahui, kualitas pendidikan di Indonesia semakin memburuk. Hal ini terbukti dari kualitas guru, sarana belajar, dan murid-muridnya. Guru-guru tentunya punya harapan terpendam yang tidak dapat mereka sampaikan kepada siswanya. Memang, guru-guru saat ini kurang kompeten. Banyak orang yang menjadi guru karena tidak diterima di jurusan lain atau kekurangan dana. Kecuali guru-guru lama yang sudah lama mendedikasikan dirinya menjadi guru. Selain berpengalaman mengajar murid, mereka memiliki pengalaman yang dalam mengenai pelajaran yang mereka ajarkan. Belum lagi masalah gaji guru. Jika fenomena ini dibiarkan berlanjut, tidak lama lagi pendidikan di Indonesia akan hancur mengingat banyak guru-guru berpengalaman yang pensiun.

Sarana pembelajaran juga turut menjadi faktor semakin terpuruknya pendidikan di Indonesia, terutama bagi penduduk di daerah terbelakang. Namun, bagi penduduk di daerah terbelakang tersebut, yang terpenting adalah ilmu terapan yang benar-benar dipakai buat hidup dan kerja. Ada banyak masalah yang menyebabkan mereka tidak belajar secara normal seperti kebanyakan siswa pada umumnya, antara lain guru dan sekolah.

“Pendidikan ini menjadi tanggung jawab pemerintah sepenuhnya” kata Presiden Susilo Bambang Yudhoyono usai rapat kabinet terbatas di Gedung Depdiknas, Jl. Jenderal Sudirman, Jakarta, Senin (12/3/2007).

Presiden memaparkan beberapa langkah yang akan dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, antara lain:

- Langkah pertama yang akan dilakukan pemerintah, yakni meningkatkan akses terhadap masyarakat untuk bisa menikmati pendidikan di Indonesia. Tolak ukurnya dari angka partisipasi.
- Langkah kedua, menghilangkan ketidakmerataan dalam akses pendidikan, seperti ketidakmerataan di desa dan kota, serta jender.
- Langkah ketiga, meningkatkan mutu pendidikan dengan meningkatkan kualifikasi guru dan dosen, serta meningkatkan nilai rata-rata kelulusan dalam ujian nasional.
- Langkah keempat, pemerintah akan menambah jumlah jenis pendidikan di bidang kompetensi atau profesi sekolah kejuruan. Untuk menyiapkan tenaga siap pakai yang dibutuhkan.
- Langkah kelima, pemerintah berencana membangun infrastruktur seperti menambah jumlah komputer dan perpustakaan di sekolah-sekolah.
- Langkah keenam, pemerintah juga meningkatkan anggaran pendidikan. Untuk tahun ini dianggarkan Rp 44 triliun.
- Langkah ketujuh, adalah penggunaan teknologi informasi dalam aplikasi pendidikan.
- Langkah terakhir, pembiayaan bagi masyarakat miskin untuk bisa menikmati fasilitas pendidikan.

### **Peranan Pendidikan dalam Peningkatan SDM**

Persoalan ketenagakerjaan selalu mendapat perhatian yang serius dari berbagai kalangan, baik pemerintah, swasta maupun dari masyarakat. Kompleksitas permasalahan ketenagakerjaan ini dapat dipandang sebagai



hak-hak kehidupan yang melekat pada manusia agar memenuhi kebutuhan demi kelangsungan hidup.

Tujuan pembangunan nasional, yaitu terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan dan berdaya saing maju dan sejahtera dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia yang sehat, mandiri dan bertaqwa kepada Tuhan YME. Dari tujuan tersebut tercermin bahwa sebagai titik sentral pembangunan adalah pemberdayaan SDM termasuk tenaga kerja, baik sebagai sasaran pembangunan maupun sebagai pelaku pembangunan. Dengan demikian, pembangunan ketenagakerjaan merupakan salah satu aspek pendukung keberhasilan pembangunan nasional. Di sisi lain, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut, khususnya di bidang ketenagakerjaan, sehingga diperlukan kebijakan dan upaya dalam mengatasinya.

Sehubungan hal tersebut di atas, pengembangan SDM di Indonesia dilakukan melalui tiga jalur utama, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir di tempat kerja. Jalur pendidikan merupakan tulang punggung pengembangan SDM yang di mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Sementara itu, jalur pelatihan dan pengembangan karir di tempat kerja merupakan jalur suplemen dan komplemen terhadap pendidikan.

Arah pembangunan SDM di Indonesia ditujukan pada pengembangan kualitas SDM secara komprehensif meliputi aspek kepribadian dan sikap mental, penguasaan ilmu dan teknologi, serta profesionalisme dan kompetensi yang ke semuanya dijiwai oleh nilai-nilai religius sesuai dengan agamanya. Dengan kata lain, pengembangan SDM di Indonesia meliputi pengembangan kecerdasan akal (IQ), kecerdasan sosial (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ).

Dalam rangka pengembangan SDM di Indonesia, banyak tantangan yang harus dihadapi. Tantangan pertama adalah jumlah penduduk yang besar, yaitu sekitar 216 juta jiwa. Tantangan kedua adalah wilayah Indonesia yang terdiri 17.000 pulau dengan penyebaran penduduk yang tidak merata. Tantangan ketiga adalah mobilitas penduduk yang arus besarnya justru lebih banyak ke pulau Jawa dan ke kota-kota besar.

Berbagai tantangan seperti itu, memerlukan konsep, strategi dan kebijakan yang tepat agar pengembangan SDM di Indonesia dapat mencapai sasaran yang tepat secara efektif dan efisien. Hal ini penting dilakukan karena peningkatan kualitas SDM Indonesia tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing di dalam maupun di luar



negeri, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan penghasilan bagi masyarakat.

### **Penyebab Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia**

Beberapa penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia secara umum, yaitu:

#### **1. Efektivitas Pendidikan di Indonesia**

Pendidikan yang efektif adalah suatu pendidikan yang memungkinkan peserta didik untuk dapat belajar dengan mudah, menyenangkan dan dapat tercapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, pendidik (dosen, guru, instruktur, dan trainer) dituntut untuk dapat meningkatkan keefektifan pembelajaran agar pembelajaran tersebut dapat berguna.

Efektivitas pendidikan di Indonesia sangat rendah. Setelah praktisi pendidikan melakukan penelitian dan survey ke lapangan, salah satu penyebabnya adalah tidak adanya tujuan pendidikan yang jelas sebelum kegiatan pembelajaran dilaksanakan. Hal ini menyebabkan peserta didik dan pendidik tidak tahu "goal" apa yang akan dihasilkan sehingga tidak mempunyai gambaran yang jelas dalam proses pendidikan. Jelas hal ini merupakan masalah terpenting jika kita menginginkan efektivitas pengajaran. Bagaimana mungkin tujuan akan tercapai jika kita tidak tahu apa tujuan kita.

#### **2. Efektivitas Pengajaran di Indonesia**

Efisiensi adalah bagaimana menghasilkan efektivitas dari suatu tujuan dengan proses yang lebih 'murah'. Dalam proses pendidikan akan jauh lebih baik jika kita memperhitungkan untuk memperoleh hasil yang baik tanpa melupakan proses yang baik pula. Hal-hal itu jugalah yang kurang jika kita lihat pendidikan di Indonesia. Kita kurang mempertimbangkan prosesnya, hanya bagaimana dapat meraih standar hasil yang telah disepakati.

Beberapa masalah efisiensi pengajaran di Indonesia adalah mahalnya biaya pendidikan, waktu yang digunakan dalam proses pendidikan, mutu pengajar dan banyak hal lain yang menyebabkan kurang efisiennya proses pendidikan di Indonesia. Yang juga berpengaruh dalam peningkatan SDM Indonesia yang lebih baik.

Masalah mahalnya biaya pendidikan di Indonesia sudah menjadi rahasia umum bagi kita. Sebenarnya harga pendidikan di



Indonesia relatif lebih rendah jika kita bandingkan dengan negara lain yang tidak mengambil sistem *free cost education*. Namun mengapa kita menganggap pendidikan di Indonesia cukup mahal? Hal itu tidak kami kemukakan di sini jika penghasilan rakyat Indonesia cukup tinggi dan sepadan untuk biaya pendidikan.

Masalah lainnya adalah waktu pengajaran. Pendidikan tatap muka di Indonesia relatif lebih lama jika dibandingkan negara lain. Dalam pendidikan formal di sekolah menengah, ada jadwal pengajarnya per hari di mulai dari pukul 07.00 – 16.00. Hal tersebut jelas tidak efisien, karena peserta didik yang mengikuti proses pendidikan formal yang menghabiskan banyak waktu tersebut, banyak peserta didik yang mengikuti lembaga pendidikan informal lain seperti les akademis, bahasa, dan sebagainya. Proses pendidikan yang lama tersebut tidak efektif juga, karena peserta didik akhirnya mengikuti pendidikan informal untuk melengkapi pendidikan formal yang dinilai kurang.

Selain itu, masalah lain efisiensi pengajaran ada mutu pengajar. Kurangnya mutu pengajar jugalah yang menyebabkan peserta didik kurang mencapai hasil yang diharapkan dan akhirnya mengambil pendidikan tambahan yang juga membutuhkan uang lebih. Kurangnya mutu pengajar disebabkan oleh pengajar yang mengajar tidak pada kompetensinya. Hal lain adalah pendidik tidak dapat mengkomunikasikan bahan pengajaran dengan baik.

Sistem pendidikan yang baik juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pendidikan di Indonesia. Sangat disayangkan juga sistem pendidikan kita berubah-ubah sehingga membingungkan pendidik dan peserta didik.

Program pendidikan yang efisien adalah program yang mampu menciptakan keseimbangan antara penyediaan dan kebutuhan akan sumber-sumber pendidikan sehingga upaya pencapaian tujuan tidak mengalami hambatan.

### **3. Standarisasi Pendidikan di Indonesia**

Kualitas pendidikan diukur oleh standar dan kompetensi di dalam berbagai versi, demikian pula sehingga dibentuk badan-badan baru untuk melaksanakan standarisasi dan kompetensi tersebut seperti Badan Standardisasi Nasional Pendidikan (BSNP).

Peserta didik Indonesia terkadang hanya memikirkan bagaimana agar mencapai standar pendidikan saja, bukan bagaimana agar pendidikan yang diambil efektif dan dapat digunakan. Tidak



perduli bagaimana cara agar memperoleh hasil atau lebih spesifiknya nilai yang diperoleh, yang terpenting adalah memenuhi nilai di atas standar saja. Hal seperti di atas sangat disayangkan karena berarti pendidikan seperti kehilangan makna saja karena terlalu menuntun standar kompetensi. Hal itu jelas adalah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia.

Selain beberapa penyebab rendahnya kualitas pendidikan di atas, secara khusus ada beberapa masalah yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia, antara lain:

1. Rendahnya kualitas sarana fisik
2. Rendahnya kualitas guru
3. Rendahnya prestasi siswa
4. Kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan
5. Rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan
6. Mahalnya biaya pendidikan

### **Penyebab Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia**

Untuk mengatasi masalah-masalah di atas, secara garis besar ada 2 (dua) solusi, yaitu:

**Pertama**, solusi sistematis, yakni solusi dengan mengubah sistem-sistem sosial yang berkaitan dengan sistem pendidikan. Sistem pendidikan di Indonesia, diterapkan dalam konteks sistem ekonomi kapitalisme (Mazhab Neoliberalisme), yang berprinsip meminimalkan peran dan tanggung jawab negara dalam urusan publik, termasuk pendanaan pendidikan. Maka solusi yang menyangkut perihal pembiayaan, seperti rendahnya sarana fisik, kesejahteraan guru, dan mahalnya biaya pendidikan; berarti menuntut juga perubahan sistem ekonomi yang ada. Akan sangat kurang efektif bila menerapkan sistem pendidikan Islam dalam atmosfir sistem ekonomi kapitalis yang kejam. Maka sistem kapitalisme saat ini wajib dihentikan dan diganti dengan sistem ekonomi Islam yang menggariskan bahwa pemerintahlah yang akan menanggung segala pembiayaan pendidikan negara.

**Kedua**, solusi teknis, yakni solusi yang menyangkut hal-hal teknis yang berkaitan langsung dengan pendidikan. Solusi ini misalnya untuk menyelesaikan masalah kualitas guru dan prestasi siswa. Maka solusi untuk masalah-masalah teknis dikembalikan kepada upaya-upaya praktis untuk meningkatkan kualitas sistem pendidikan. Rendahnya kualitas guru, misalnya, di samping diberi solusi peningkatan kesejahteraan, juga diberi



solusi dengan membiayai guru melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan memberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kualitas guru. Rendahnya prestasi siswa, misalnya, diberi solusi dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas materi pelajaran, meningkatkan alat-alat peraga dan sarana-sarana pendidikan, dan sebagainya.

## KESIMPULAN

1. Kualitas pendidikan di Indonesia memang masih sangat rendah bila dibandingkan dengan kualitas pendidikan di negara-negara lain. Hal-hal yang menjadi penyebab utamanya yaitu efektivitas, efisiensi, dan standardisasi pendidikan yang masih kurang dioptimalkan. Masalah-masalah lainnya yang menjadi penyebabnya, yaitu: rendahnya sarana fisik, rendahnya kualitas guru, rendahnya kualitas siswa, rendahnya kesempatan pemerataan pendidikan, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, dan mahalny biaya pendidikan. Adapun solusi yang dapat diberikan dari permasalahan di atas, antara lain dengan mengubah sistem-sistem sosial yang berkaitan dengan sistem pendidikan, dan meningkatkan kualitas guru serta prestasi siswa.
2. Presiden RI memaparkan beberapa langkah yang akan dilakukan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, antara lain:
  - Langkah pertama yang akan dilakukan pemerintah, yakni meningkatkan akses terhadap masyarakat untuk bisa menikmati pendidikan di Indonesia. Tolak ukurnya dari angka partisipasi.
  - Langkah kedua, menghilangkan ketidakmerataan dalam akses pendidikan, seperti ketidakmerataan di desa dan kota, serta jender.
  - Langkah ketiga, meningkatkan mutu pendidikan dengan meningkatkan kualifikasi guru dan dosen, serta meningkatkan nilai rata-rata kelulusan dalam ujian nasional.
  - Langkah keempat, pemerintah akan menambah jumlah jenis pendidikan di bidang kompetensi atau profesi sekolah kejuruan. Untuk menyiapkan tenaga siap pakai yang dibutuhkan.
  - Langkah kelima, pemerintah berencana membangun infrastruktur seperti menambah jumlah komputer dan perpustakaan di sekolah-sekolah.
  - Langkah keenam, pemerintah juga meningkatkan anggaran pendidikan. Untuk tahun ini dianggarkan Rp 44 triliun.

- Langkah ketujuh, adalah penggunaan teknologi informasi dalam aplikasi pendidikan.
- Langkah terakhir, pembiayaan bagi masyarakat miskin untuk bisa menikmati fasilitas pendidikan.

**Tanty Sondari, S.E.,M.M.**  
 adalah Dosen Tetap dan Sekretaris Jurusan Manajemen  
 Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

### DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary, 2005. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya manusia) edisi kesembilan jilid 2*, edisi Bahasa Indonesia, Indeks, Jakarta.

-----, 2000. *Human Resource Management 8th edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

-----, 1997. *Human Resource Management*, Alih Bahasa, Benyamin Molan; Penyunting, Triyana Iskandarsyah, Edisi 7, Jakarta: PT. Prenhallindo.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PknSrm-seGcJ:campus-cemara.blogspot.com/2008/08/kondisi-nyata-pendidikan-indonesia-saat.html+kondisi+nyata+kualitas+sdm+indonesia&cd=6&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox/>

<http://duniabaca.com/manajemen-berbasis-sekolah-solusi-peningkatan-kualitas-pendidikan.html>

<http://kafeilmu.com/2010/09/cara-bagaimana-meningkatkan-mutu-pendidikan.html#ixzzletmFPWF6>

<http://balitbangda.kutaikartanegarab.go.id/?p=182>

[http://eprint.undip.ac.id/16864/1/Investasi Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan....by\\_Hastarini\\_Dwi\\_Atmanti\\_\(OK\).pdf](http://eprint.undip.ac.id/16864/1/Investasi_Sumber_Daya_Manusia_Melalui_Pendidikan....by_Hastarini_Dwi_Atmanti_(OK).pdf)

<http://meilanikasim.wordpress.com/2009/03/08/makalah-masalah-pendidikan-di-indonesia>



# MANFAAT SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Oleh:

Ayke Nuraliati

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

## ABSTRAK

Sistem informasi manajemen (SIM) adalah bagian dari pengendalian internal suatu bisnis yang meliputi pemanfaatan manusia, dokumen, teknologi, dan prosedur oleh akuntansi manajemen untuk memecahkan masalah bisnis seperti biaya produk, layanan, atau suatu strategi bisnis. Sistem informasi manajemen dibedakan dengan sistem informasi biasa karena SIM digunakan untuk menganalisis sistem informasi lain yang diterapkan pada aktivitas operasional organisasi. Secara akademis, istilah ini umumnya digunakan untuk merujuk pada kelompok metode manajemen informasi yang bertalian dengan otomasi atau dukungan terhadap pengambilan keputusan manusia, misalnya sistem pendukung keputusan, sistem pakar, dan sistem informasi eksekutif.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Abad ke-20 lalu sering disebut abad informasi, karena kenyataan bahwa informasi yang penting dalam kehidupan manusia, termasuk juga dalam kehidupan bisnis. Dengan informasi, manusia dapat memperoleh apa yang telah terjadi pada lingkungannya bahkan dari luar lingkungannya. Informasi dari berbagai unsur perusahaan menjadi perhatian bagi para manajer perusahaan dalam pelaksanaan transaksi-transaksi yang dilakukan perusahaan.

Tanpa informasi, baik internal maupun eksternal sulit bagi para manajer untuk mengambil berbagai keputusan dalam perusahaan. Informasi internal harus disiapkan sendiri oleh berbagai unsur perusahaan yang terkait, sedangkan informasi eksternal diperoleh baik dari alat-alat komunikasi modern, seperti: mass media, telepon, handphone, televisi, radio, bahkan internet.

Kemajuan alat komunikasi pada millenium ketiga semakin mempermudah peroleh informasi dari berbagai sumber untuk berbagai kepentingan terutama dalam berbagai pengambilan keputusan di dalam perusahaan, itulah sebabnya sangat dirasakan pentingnya mengolah informasi secara terintegrasi pada setiap organisasi perusahaan.

Sistem informasi manajemen telah ada jauh sebelum teknologi informasi yang berbasis komputer hadir. Akan tetapi, dengan adanya komputer sebagai salah satu bentuk revolusi dan teknologi informasi. *Komputer mampu memproses data secara cepat dan akurat, bahkan mampu menyajikan informasi yang dapat dilakukan secara manual dengan waktu seefisien mungkin.*

Dalam kenyataannya, peran sistem informasi manajemen akan lebih terasa bagi perusahaan-perusahaan besar. Bagi perusahaan-perusahaan besar, kebutuhan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam skala besar dan dalam waktu yang cepat lebih dirasakan manfaatnya, dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan menengah apalagi perusahaan kecil. Oleh karena itu, dalam implikasinya suatu perusahaan perlu menimbang-nimbang kepentingan penggunaan sistem informasi manajemen ini, diantaranya berdasarkan skala perusahaan, jumlah tenaga kerja, pola komunikasi serta jaringan perusahaan dalam dunia bisnis dan lingkungannya.

### **Rumusan Masalah**

1. Mengapa kita perlu mempelajari sistem informasi manajemen ?
2. Bagaimana sistem informasi manajemen mengubah bisnis Indonesia ?

### **Tujuan Penulisan**

Makalah ini disusun selain untuk memenuhi tugas sistem informasi manajemen namun juga untuk memberikan bantuan, penjelasan, dan ketentuan secara umum bagi para pembaca tentang manfaat sistem informasi manajemen.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Informasi**

#### ***Konsep Dasar Informasi***

Terdapat beberapa definisi, antara lain:



- Data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya;
- Sesuatu yang nyata atau setengah nyata dapat dikurangi derajat ketidakpastian tentang suatu keadaan atau kejadian. Sebagai contoh: informasi yang menyatakan bahwa nilai rupiah akan naik, akan mengurangi ketidakpastian mengenai jadi tidaknya sebuah investasi akan dilakukan.

### **Nilai Informasi**

Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya dan sebagian informasi tidak dapat ditaksir dengan satuan nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektivitasnya.

Berikut beberapa pengertian informasi menurut para ahli:

- Gordon B. Davis (1984), informasi merupakan data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan bermanfaat dalam mengambil keputusan saat ini atau saat yang akan datang.
- R.J. Beishon, informasi yaitu mencakup syarat dan data yang diterima seorang manajer sehari-hari, apakah itu mencakup pekerjaannya atau tidak.
- Davis (1992), informasi merupakan kelompok teratur, studi yang mewakili kuantitas tindakan, benda, dsb. Data berbentuk karakter yang dapat berupa alfabet, angka maupun simbol-simbol khusus.
- Burch & Stater, dalam informasi harus memperhatikan beberapa sifat, diantaranya: *accessibility* (sifat mudah diperoleh), *accuracy* (sifat luas dan lengkapnya), *comperhensivenes* (ketelitian), *approciativenes* (kecocokan), *time lessens* (ketepatan waktu), *clarity* (kejelasan), *flexibility* (keluwesan), *unsuspiciouns* (tidak ada prasangka), *quantifiable* (dapat dibuktikan), dan *conformity* (dapat diukur).

### **Sistem**

#### **Konsep Dasar Sistem**

Secara sederhana sistem dapat diartikan sebagai suatu kumpulan unsur atau komponen yang terorganisasi, berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain. Ada dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk mendefinisikan sebuah sistem, yaitu:

- Tinjauan atas dasar fasilitas (komponen/elemen)  
Sistem yaitu suatu kumpulan komponen yang saling berkaitan dan bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- Tinjauan atas dasar aktivitas (prosedur)  
Sistem yaitu suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang berupa urutan kegiatan yang saling berhubungan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tersebut.

Berikut beberapa pengertian sistem menurut para ahli, antara lain:

- Ludwig von Bertalaffy, sistem adalah seperangkat unsur-unsur yang terikat dalam suatu relasi di antara unsur-unsur tersebut dalam lingkungannya.
- Gordon B. Davis, sistem terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan yang beroperasi bersama untuk mencapai beberapa sasaran atau maksud.
- John A. Beckett, sistem adalah kumpulan sistem-sistem yang berinteraksi.
- Starer dalam Moekijat (1993), suatu sistem dapat dirumuskan sebagai setiap kumpulan bagian atau subsistem yang disatukan, yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan.
- Murdick (1993), sistem adalah seperangkat elemen yang membentuk kegiatan atau suatu prosedur/bagian pengolahan, yang mencari suatu tujuan atau tujuan bersama dengan mengoperasikan data atau barang pada waktu tertentu untuk menghasilkan informasi atau energi atau barang.
- James Havery, sistem adalah prosedur logis dan rasional untuk merancang suatu rangkaian komponen yang berhubungan satu dengan yang lainnya dengan maksud agar berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam usaha mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.
- John McManama, sistem adalah sebuah struktur konseptual yang tersusun dari fungsi-fungsi yang saling berhubungan yang bekerja sebagai suatu kesatuan organik untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.



- C.W. Churchman, sistem adalah seperangkat bagian-bagian yang dikoordinasikan untuk melaksanakan seperangkat tujuan.

## PEMBAHASAN

### Sistem Informasi Manajemen

Sistem merupakan suatu totalitas himpunan bagian-bagian yang satu sama lain berinteraksi dan bersama-sama beroperasi mencapai suatu tujuan tertentu di dalam suatu lingkungan. Sedangkan informasi merupakan data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti bagi penerimanya dan manajemen adalah ketatalaksanaan proses penggunaan SDM secara efektif untuk mencapai sasaran tertentu. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa sistem informasi manajemen (SIM) adalah suatu sistem manusia/mesin yang terpadu yang menyediakan informasi untuk mendukung fungsi-fungsi operasi manajemen dan pengambilan keputusan di dalam organisasi. Adapun SIM juga dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam manajemen untuk mengumpulkan data, memproses data tersebut dan menganalisisnya untuk menghasilkan data dan menyajikan informasi sebagai landasan untuk pengambilan keputusan perusahaan.

Informasi dapat diibaratkan sebagai darah yang mengalir di dalam tubuh manusia, seperti halnya informasi di dalam sebuah perusahaan, sangat penting untuk mendukung kelangsungan perkembangannya, sehingga terdapat pernyataan bahwa informasi sangat dibutuhkan bagi sebuah perusahaan. Akibat bila kurang mendapatkan informasi, dalam waktu tertentu perusahaan akan mengalami ketidakmampuan mengontrol sumber daya, sehingga dalam mengambil keputusan-keputusan strategis sangat terganggu, yang pada akhirnya akan mengalami kekalahan dalam bersaing dengan lingkungan pesaingnya. Di samping itu, sistem informasi yang dimiliki seringkali tidak dapat bekerja dengan baik. Masalah utamanya adalah bahwa sistem informasi tersebut terlalu banyak informasi yang tidak bermanfaat atau berarti (sistem terlalu banyak data). Memahami konsep dasar informasi adalah sangat penting (*vital*) dalam mendesain sebuah sistem informasi yang efektif (*effective business system*). Menyiapkan langkah atau metode dalam menyediakan informasi yang berkualitas adalah tujuan dalam mendesain sistem baru. Sebuah perusahaan mengadakan transaksi-transaksi yang harus diolah agar bisa menjalankan kegiatannya sehari-hari.



Sistem informasi manajemen digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida di mana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, penjelasan status, dan sebagainya. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh *tingkat manajemen*. Sistem ini menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer, prosedur pedoman, model manajemen dan keputusan, dan sebuah "*data base*".

Pada dasarnya orang dapat membahas SIM tanpa komputer, tetapi kemampuan komputer yang membuat SIM dapat terwujud. Persoalannya bukan dipakai atau tidaknya komputer dalam sebuah SIM, tetapi sejauhmana berbagai proses akan dikomputerkan. Gagasan suatu sistem informasi/keputusan berdasarkan komputer berarti otomatisasi total. Konsep sistem manusia/mesin menyiratkan bahwa sebagian tugas sebaliknya dilaksanakan oleh manusia, dan lainnya lebih baik dilakukan oleh mesin. Dalam sebagian besar persoalan, manusia dan mesin membentuk sebuah sistem gabungan dengan hasil yang diperoleh melalui serangkaian dialog dan interaksi antara komputer dan seorang manusia sebagai pengolah.

Kenyataan bahwa sebuah SIM berdasarkan komputer, berarti bahwa para perancang harus memiliki pengetahuan cukup mengenai komputer dan penggunaannya dalam pengolahan informasi.

### **Komponen dalam Sistem Informasi Manajemen**

Bagi perusahaan-perusahaan besar, kepentingan SIM rasanya sudah tidak dapat diabaikan. SIM di beberapa perusahaan besar setidaknya-tidaknya memiliki 5 (lima) komponen, yaitu:

#### **1. Sistem Pemrosesan Data (*Data Processing System*)**

Di mana sistem ini merupakan subsistem dari SIM yang melakukan proses penyesuaian (*update*) atas berbagai database yang terdapat dalam perusahaan dan menyajikannya dalam bentuk informasi terkini sebagaimana dibutuhkan oleh manajemen perusahaan. Sistem pemrosesan data ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *batch processing* dan *online processing*. Pemrosesan data secara batch adalah pengupdatean database melalui pengumpulan data



pada satu periode tertentu untuk kemudian dilakukan update pada satu waktu tertentu secara serentak. Pemrosesan data secara online adalah pendekatan yang melakukan update terus-menerus mengikuti proses pemasukan data yang terbaru.

## 2. Sistem Pelaporan Manajemen (*Management Reporting System*)

Sistem pelaporan manajemen mengumpulkan data untuk kemudian di proses untuk menghasilkan informasi atau laporan yang diperlukan oleh manajer dalam menentukan perencanaan dan mengambil keputusan. Beberapa jenis pelaporan manajemen yang sudah dikenal dan dinyatakan, sebagai berikut:

- a. Laporan detail (*detail report*), laporan yang memuat informasi detail dari setiap transaksi yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan waktunya serta informasi detail lainnya.
- b. Laporan ringkas (*summary report*), laporan ini memuat beberapa informasi penting yang diperlukan, yaitu manajemen pada level yang lebih tinggi.
- c. Laporan pengecualian (*exception report*), merupakan laporan yang menyampaikan beberapa penyimpangan atas standar tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Laporan atas permintaan (*on demand report*), laporan ini dilaporkan atas dasar permintaan saja.

## 3. Sistem Pendukung dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Support System*)

Sistem ini secara terprogram mampu menjawab beberapa kasus dalam perusahaan yang menyangkut jawaban atas pertanyaan "bagaimana apabila". *Decision support system* dapat dikatakan sebagai sistem komputer yang mengolah data menjadi informasi untuk mengambil keputusan dari masalah semi-terstruktur yang spesifik.

Tujuan dari *decision support system* (DSS), antara lain:

- a. Membantu manajer membuat keputusan untuk memecahkan masalah semi-struktur;
- b. Mendukung penilaian manajer bukan mencoba menggantikannya;
- c. Meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan seorang manajer daripada efisiensinya.

Tahap-tahap dalam pengambilan keputusan, antara lain:

- a. Kegiatan intelegen;
- b. Kegiatan merancang;
- c. Kegiatan memilih dan menelaah.

Kegiatan intelegen ini merupakan kegiatan mengamati lingkungan untuk mengetahui kondisi-kondisi yang perlu diperbaiki. Kegiatan ini merupakan tahapan dalam perkembangan cara berpikir. Untuk melakukan kegiatan intelegen ini diperlukan sebuah sistem informasi, di mana informasi yang diperlukan ini didapatkan dari kondisi internal maupun eksternal sehingga seorang manajer dapat mengambil sebuah keputusan dengan tepat.

Kegiatan merancang merupakan sebuah kegiatan untuk menemukan, mengembangkan dan menganalisis berbagai alternatif tindakan yang mungkin untuk dilakukan. Tahap perancangan ini meliputi pengembangan dan mengevaluasi serangkaian kegiatan alternatif. Pertimbangan-pertimbangan utama telah diperkenalkan oleh Simon untuk melakukan tahapan ini, apakah situasi keputusan ini terprogram atau tidak.

Sedangkan kegiatan memilih dan menelaah ini digunakan untuk memilih satu rangkaian tindakan tertentu dari beberapa yang tersedia dan melakukan penilaian terhadap tindakan yang telah dipilih.

Perangkat lunak DSS sering disebut juga dengan DSS generator. DSS generator ini berisi modul-modul untuk database, model dan dialog manajemen. Modul database ini menyediakan beberapa hal, seperti: *creation*, *interorgation* dan *maintenance* untuk DSS database. DSS database memiliki kemampuan untuk menemukan sistem database yang telah disimpan. Sedangkan modul model digunakan untuk menyanyikan kemampuan membuat, menjaga dan memanipulasi ke dalam bentuk model matematika. Model dasar ini menampilkan *electronic spreadsheet*. Model dialog digunakan untuk menarik perhatian para pengguna untuk berhubungan langsung antara pengguna dengan komputer dalam mencari solusi.

DSS digunakan dalam suatu perusahaan dengan alasan:

- Perusahaan beroperasi pada ekonomi yang tidak stabil.
- Perusahaan dihadapkan pada kompetisi dalam dan luar negeri yang meningkat.
- Perusahaan menghadapi peningkatan kesulitan dalam hal melacak jumlah operasi-operasi bisnis.



- Sistem komputer perusahaan tidak mendukung peningkatan tujuan perusahaan dalam hal efisien, profitabilitas dan mencari jalan masuk di pasar yang benar-benar menguntungkan.

Sedangkan dampak dari pemanfaatan decision support system (DSS), antara lain:

- Masalah-masalah semi struktur dapat dipecahkan.
- Problem yang kompleks dapat diselesaikan.
- Sistem dapat berinteraksi dengan pemakainya.
- *Diandingkan dengan pengambilan keputusan secara intuisi, pengambilan keputusan dengan DSS dinilai lebih cepat dan hasilnya lebih baik.*
- Menghasilkan acuan data untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh manajer yang kurang berpengalaman.
- Untuk masalah yang berulang, DSS dapat memberi keputusan yang lebih efektif.
- Fasilitas untuk mengambil data dapat memberikan kesempatan bagi beberapa manajer untuk berkomunikasi dengan lebih baik.
- Meningkatkan produktivitas dan kontrol dari manajer.

#### 4. Sistem Otomatisasi Kantor (*Office Automatic System*)

Otomatisasi dalam bahasa Inggris disebut *automation* memiliki padanan kata *mechanization* dan *computerization* (Lernout & Hauspie Speech Products N.V., 1993). Automation memiliki dua makna, yaitu: 1) *the use of automatic equipment to save mental and manual labour* (penggunaan peralatan otomatis untuk menghemat pikiran dan tenaga), dan 2) *the automatic control of the manufacture of a product through its successive stages* (kendali otomatis dalam pembuatan suatu produk dengan tahapan yang sistematis). *Mechanization* yang memiliki kata kerja *mechanize* memiliki arti *give a mechanical character to* (menerapkan sistem mekanis), dan *compurization* dengan kata kerja *computerize* mengandung makna: 1) *equip with a computer, install a computer in* (menggunakan komputer); 2) *store, perform, or produce by computer* (menyimpan, melaksanakan, atau menghasilkan dengan komputer) (AND Complex for Windows, 1993).

Uraian definisi otomatisasi di atas, menunjukkan esensi makna otomatisasi yaitu proses penggunaan peralatan otomatis yang memiliki sistem kerja sistematis. Otomatisasi akan berdampak pada pengurangan penggunaan tenaga manusia, yang tentu saja akan menimbulkan masalah tersendiri.



Otomatisasi sangat berkaitan erat dengan mekanisasi dan komputerisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa otomatisasi berarti penggunaan alat-alat mekanis dan lebih khususnya komputer. Dengan kata lain, membahas otomatisasi berarti mengupas berbagai peralatan mekanis dan komputer, tentu saja dengan tetap memperhatikan relevansinya dengan obyek yang diotomatisasi, dalam hal ini perkantoran. Terkait kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan (*services*) dalam perolehan, pencatatan, penyimpanan, penganalisaan, dan pengkomunikasian informasi. Cakupan aktivitas perkantoran meliputi kegiatan-kegiatan seperti pencatatan, pembuatan dan pengolahan naskah (*word processing*), penyajian (*disply*), pengelompokan (*sortir*), dan kalkulasi data (*spreadsheet*); pengelolaan database, melakukan perjanjian, pertemuan, dan penjadwalan (*appointment*); presentasi, korespondensi, dokumentasi, dsb.

Otomatisasi perkantoran berarti pengalihan fungsi manual peralatan kantor yang banyak menggunakan tenaga manusia kepada fungsi-fungsi otomatis dengan menggunakan peralatan mekanis khususnya komputer. Waluyo (2000) menegaskan, bahwa era otomatisasi perkantoran di mulai bersamaan dengan berkembangnya teknologi informasi, penggunaan perangkat komputer untuk keperluan perkantoran.

Otomatisasi penting dilakukan dalam upaya meraih efektivitas dan efisiensi proses/kegiatan perkantoran. Seiring dengan desakan global dan perkembangan teknologi informasi yang menuntut terselesaikan proses pengolahan informasi secara cepat dan akurat, kebutuhan peralihan metode dari manual ke otomatis sudah menjadi keharusan untuk segera dipenuhi. Namun, bukan berarti dengan serta merta meninggalkan seluruh proses manual dan memangkas tenaga kerja, sebab banyak aspek-aspek lain yang harus menjadi pertimbangan dalam melakukan otomatisasi.

Sistem otomatisasi kantor ini merupakan sistem komunikasi. Komunikasi dalam perusahaan dan kantor pada masa ini memanfaatkan jaringan komputer untuk melakukan komunikasi satu sama lain melalui komputer yang terkoneksi melalui jaringan tertentu. Diantaranya aplikasi ini adalah:

- a. Sistem memproses kata (*work processing system*), yaitu sistem untuk mengirimkan pesan-pesan kepada pegawai-pegawai.



- b. Sistem surat elektronik (*E-mail system*), yaitu sistem untuk melakukan komunikasi secara langsung kepada staf lain sekalipun berbeda ruangan atau tempat.
- c. Sistem penjadwalan departemen (*departement scheduling system*), sistem untuk melakukan penjadwalan pertemuan dan berbagai aktivitas dalam sebuah perusahaan.
- d. Telepon seluler (*celuler phone*), yaitu jasa pemakaian telepon yang bisa digunakan dan dihubungkan dimanapun seseorang berada.
- e. Sistem peranta (*pager system*), yaitu jasa pengiriman pesan singkat melalui operator tertentu.

#### 5. Sistem Pintar (*Pager System*)

Sistem pintar adalah sistem komputer yang memberikan informasi kepada manajer hal-hal yang biasanya dibutuhkan dan diperoleh dari seorang pakar atau konsultan, ilmu kecerdasan buatan merupakan salah satu diantaranya. Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) adalah ilmu pengetahuan tentang bagaimana membuat suatu peralatan (mesin) sedemikian rupa sehingga menyerupai kepandaian manusia di mana bekerja berdasarkan simbol-simbol dan metode non algoritmik guna memecahkan suatu persoalan. Sistem pakar (*expert system*) adalah bagian dari ilmu kecerdasan buatan di mana berupa perangkat lunak komputer yang mempunyai keahlian tertentu. Keahlian yang dimilikinya bersumber pada ilmu pengetahuan (*knowledge*) dan ditambah dengan pengalaman praktis yang dimiliki oleh seorang pakar (*expert*). Dengan kemampuan demikian, sistem pakar akan sangat berguna sebagai alat bantu (*tool*) dalam menyelesaikan masalah yang rumit. Pada makalah ini dibahas tentang aplikasi dari sistem pakar untuk membantu suatu pengelolaan instrumentasi alat ukur dari suatu sistem akuisisi data. Sistem akuisisi data adalah suatu sistem perolehan data dari suatu pengukuran, data yang diperoleh disimpan dalam komputer untuk pengolahan lebih lanjut. Sistem akuisisi data terdiri dari pengukuran, pengumpulan dan pengolahan data. Elemen dasar pada sistem ini yaitu sensor, alat ukur elektronik (instrumentasi), antarmuka (*interface*) dan perangkat komputer. Untuk mendapatkan hasil yang baik dari sistem ini diperlukan pula kualitas dan tingkat kondisi yang "sehat" (baik) dari setiap elemen. Dengan demikian diperlukan adanya pengelolaan dan perawatan elemen sistem dengan benar dan baik. Pengelolaan ini akan menjadi rumit seiring dengan jumlah dan macam dari elemen. Sistem



yang dirancang ini adalah suatu alat bantu yaitu berupa perangkat lunak yang dijalankan di komputer sistem akuisisi tersebut.

Pada aspek pertama, komputer dan instrumen alat ukur harus sudah terhubung dan dapat saling berkomunikasi. Aspek kedua, komputer dapat mengontrol alat ukur tersebut serta dapat mengambil dan mengumpulkan data status/kondisi dari setiap alat ukur dengan lengkap. Data yang lengkap ini menjadi suatu fakta yang kemudian di proses dengan algoritma sistem pakar.

Dengan menggunakan teknik aplikasi sistem pakar, dihasilkan suatu program sistem perawatan instrumentasi alat ukur yang dapat melakukan pemantauan, melacak dan diagnosa kerusakan instrumentasi serta dapat memberikan saran atas kerusakan atau kesalahan alat ukur tersebut. Sistem ini merupakan alat bantu otomatis yang mempunyai kemampuan analisis dan daya nalar terhadap suatu masalah. Uji coba sistem dilakukan untuk menguji dari kinerja rancangan perangkat lunak yang telah disusun pada suatu sistem akuisisi yang telah berjalan.

Program sistem perawatan instrumentasi alat ukur yang pintar ini akan sangat membantu bagi proses pengelolaan sistem dan pada akhirnya akan menunjang kualitas dari sistem data akuisisi. Model sistem pengelolaan instrumentasi alat ukur ini dapat dikembangkan untuk aplikasi khusus lainnya, misalnya suatu sistem pengelolaan suatu instrumentasi jarak jauh (*remote system*).

### **Fungsi, Tugas dan Tujuan Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi manajemen memiliki dua fungsi. *Fungsi pertama* adalah *fungsi pengumpulan data internal maupun eksternal* perusahaan secara sistematis yang secara periode mengalami penyesuaian, seperti data-data penjualan perusahaan secara periodik, barang-barang inventori, biaya harga, jumlah dan trend produksi, serta jumlah tenaga kerja di dalam perusahaan. Data-data eksternal seperti perilaku perusahaan pesaing, tren demografi termasuk didalamnya perilaku konsumen, hukum-hukum atau undang-undang yang diberlakukan dalam dunia bisnis, serta misalnya perubahan terjadi pada perusahaan penyuplai barang dan transportasi. *Fungsi kedua* adalah *pemrosesan data* menjadi informasi yang bermanfaat bagi para pengambil keputusan manajemen. Data yang telah dikumpul kemudian diklasifikasikan, diolah, dan dianalisis atas dasar fungsi-fungsi tertentu sesuai dengan kepentingan perusahaan. Hasil dari kedua fungsi tersebut kemudian disajikan dalam suatu bentuk laporan



yang membuat informasi-informasi penting yang dibutuhkan perusahaan, terutamanya bagi pengambil keputusan dan manajemen perusahaan.

Selain dari fungsi utamanya, SIM juga mempunyai tugas lain yang penting. Adapun tugas SIM sebagai berikut:

- a. Pengolahan transaksi
- b. Perencanaan operasional
- c. Perencanaan teknis
- d. Perencanaan strategis

Pada kegiatan pertama SIM akan menyajikan informasi untuk fungsi *pengelolaan transaksi*, penjelasan status dan lain sebagainya. Pada kegiatan berikutnya SIM akan menyajikan informasi-informasi juga mendukung kegiatan *perencanaan operasional* perusahaan sehari-hari. Selanjutnya SIM akan menyajikan informasi untuk *perencanaan teknis* dan pengambilan keputusan untuk pengendalian operasional perusahaan. Pada akhirnya SIM akan berguna untuk *perencanaan strategis* dan kebijakan dalam pengambilan keputusan bagi manajemen puncak.

Tujuan SIM adalah untuk meningkatkan efektivitas para manajer yang menggunakan informasi tersebut. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan cara:

- a. Mengusahakan sebanyak mungkin keputusan-keputusan yang diambil sebagai dasar tujuan organisasi.
- b. Melancarkan semua kegiatan yang bersifat rutin agar dapat mengurai waktu supervisi.
- c. Memberi tanda sejauh mungkin sebagai peringatan untuk menghadapi kesukaran yang mungkin timbul di luar dugaan.
- d. Menyajikan informasi kepada manajer yang akan membantu membuat keputusan yang lebih baik secara cepat dan tepat. Informasi harus jelas kepada manajer yang membutuhkan.

Adapun tujuan lainnya, yaitu SIM membantu segala jenis bisnis meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis dalam pengambilan keputusan manajerial dan kerjasama kelompok kerja, hingga dapat memperkuat posisi kompetitif dalam pasar yang cepat berubah. Supaya informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi dapat berguna bagi manajemen, maka analisis sistem harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan informasi yang dibutuhkannya, yaitu dengan mengetahui kegiatan-kegiatan untuk masing-masing tingkat (level) manajemen dan tipe keputusan yang diambilnya.

Berdasarkan pada pengertian-pengertian di atas, maka terlihat bahwa tujuan dibentuknya SIM adalah supaya organisasi memiliki informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang startegis.

Sehingga SIM adalah suatu sistem yang menyediakan kepada pengelolaan organisasi data maupun informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas oragnisasi.

Beberapa penjabaran fungsi sistem informasi antara lain:

- Meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji secara tepat waktu dan akurat bagi para pemakai, tanpa mengharuskan adanya perantara sistem informasi.
- Menjamin tersedianya kualitas dan keterampilan dalam memanfaatkan sistem informasi secara kritis.
- Mengembangkan proses perencanaan yang efektif.
- Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan keterampilan pendukung sistem informasi.
- Menetapkan investasi yang akan diarahkan pada sistem informasi.
- Mengantisipasi dan memahami konsekuensi-konsekuensi ekonomis dari sistem informasi dan teknologi baru.
- Memperbaiki produktivitas dalam aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem.
- Organisasi menggunakan sistem informasi untuk mengolah transaksi-transaksi, mengurangi biaya dan menghasilkan pendapatan sebagai salah satu produk atau pelayanan mereka.

## **KESIMPULAN**

Sistem informasi manajemen (SIM) adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain (komponen) tentang berita yang akan dikelola sehingga berguna bagi pengguna yang membutuhkan.

Peranan SIM sangat penting untuk digunakan saat ini dan masa yang akan datang karena pengguna informasi akan mendapatkan informasi yang akurat apabila informasi tersebut dimanajemen dengan baik. Apalagi dengan adanya internet kita bisa mencari informasi dengan mudah dan selanjutnya bagaimana cara kita memanajemen informasi tersebut sehingga berguna bagi pengguna yang membutuhkan.



**Ayke Nuraliati, S.E., Ak.**  
adalah Dosen Tetap dan Sekretaris Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

## DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis Kita, Majalah Bisnis, *Entrepreneurship & Leadership*, Edisi 8/I/November 2004.
- Edi Sutanto, *Sistem Informasi Manajemen*, Graha Ilmu, Bandung.
- Gordon B. Davis, 1984. *Sistem Informasi Manajemen, Kerangka Dasar' Struktur dan Pengembangannya*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Manajemen Usahawan Indonesia Nomor 10/TH. XXXIII Oktober 2004.
- Manulang, M., 2002. *Pengantar Bisnis*, UGM Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Murdick, Robert G., 1980. *Management Information System*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Sadono, Sukirno, Wan Sabri Husin, Danny Indrianto, Charles Sianturi, Kurniawan Saefullah, 2006. *Pengantar Bisnis*, Kencana, Jakarta.
- Scott, George M., 1997. *Principles of Management Information System*, terjemahan oleh Achmad Nashir Budiman, Edisi I, PT. Raja Grafindo, Jakarta.
- Senn, James A., 1990. *Information Systems in Management*, Belmont, cal, 4<sup>th</sup> edition.

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF

Oleh:

Dian Wahyuningsih

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

## ABSTRAK

Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, manakala terjadi perubahan dan tuntutan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematrik, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supplay*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibanding dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program sumber daya manusia. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada *speed* atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva'i (2004:35), "Tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan



operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang". Oleh karena itu di sini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan.

Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* SDM yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi keefektifan organisasi dapat tercapai.

Strategi bisnis di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issues* dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan SDM dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja.

Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM. Dengan demikian, proyeksi demografis terhadap angkatan kerja di masa depan akan membawa implikasi bagi pengelolaan SDM yang efektif. Peramalan kebutuhan SDM di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan SDM tersebut merupakan bagian dalam perencanaan SDM yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program.

Dalam perkembangannya, perencanaan SDM juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada



perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan.

Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1990). Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan SDM baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

### **Rumusan Masalah**

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan SDM ?
2. Bagaimana cara merencanakan SDM ?

### **Tujuan Penulisan**

Makalah ini disusun selain untuk memenuhi tugas Manajemen SDM Internasional namun juga untuk memberikan bantuan, penjelasan, dan ketentuan secara umum bagi para pembaca tentang perencanaan SDM yang efektif.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Berbagai Pengertian dan Strategi Perencanaan SDM**

Mondy & Noe (1995) mendefinisikan Perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan SDM untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

Kemudian Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan perencanaan SDM (HR Planning) sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM di pandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*).

Dari beberapa pengertian tadi, maka perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai di masa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik, bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna



penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer SDM pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan SDM adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan SDM yang efektif menurut (Manzini (1996), terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal. *Pertama, strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan; *Kedua, operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM; dan *Ketiga, human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan SDM dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM.

Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, manakala terjadi perubahan dan tuntutan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibanding dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program sumber daya manusia.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar (Schuler & Walker, 1990).

## PEMBAHASAN

### Manfaat Pengembangan SDM di Masa Depan

Pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi SDM pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti yang sifatnya strategi, yakni:

1. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi SDM dalam mencapai tujuan bisnis.
2. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu SDM dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
3. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
4. Mengembangkan "*sense of urgency*" dan komitmen untuk bertindak.

Kemudian yang sifatnya operasional, perencanaan SDM dapat bermanfaat untuk:

1. Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik.
2. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengoptimalkan potensi dan keterampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi.
3. Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan (Nawawi, 1997:143).

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi SDM organisasi di masa depan (Schuler & Walker, 1990), antara lain:

- Manajer lini menangani aktivitas SDM (strategik dan manajerial), sementara administrasi SDM ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
- Manajer lini dan biro kepegawaian/SDM saling berbagai tanggung jawab dan kegiatan, dalam konteks manajer lini sebagai pemilik dan SDM sebagai konsultan.



- Departemen SDM berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik SDM dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan *HR concern*.

### Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan SDM yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan SDM menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan SDM yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan SDM.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan SDM.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan SDM yang meliputi tahap:

- (1) Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional;
- (2) *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* SDM saat ini dan masa depan;
- (3) Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dll.;
- (4) Utiliti, yang ditujukan bagi menpower dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan SDM adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk menfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Perencanaan SDM umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan SDM merupakan kondisi penting

dari “integrasi bisnis” dan “strategik”, implikasinya menjadi tidak sama dengan “*menpower planning*” meski tekniknya mencakup hal yang sama. *Menpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting* apakah ada ketidaksesuaian antara *supply* dan *demand* tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan SDM terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan SDM harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.

### **Kesenjangan dalam Perencanaan SDM**

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detil, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris. Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan SDM dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi SDM dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995):

*Pertama*, perencanaan menjadi suatu problem yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.

*Kedua*, realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interes group* yang memiliki *power*.

*Ketiga*, kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.

*Keempat*, pendekatan teoritis konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan SDM sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik.



Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis SWOT.

### **Implementasi Perencanaan SDM**

Pemilihan teknik merupakan *starting point* dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajerial, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan SDM (Nursanti, 2002:61) dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

#### **a. Rekrutmen**

Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower* tradisional. Oleh karena itu diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan MSDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.

#### **b. Perencanaan Karir**

Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada: budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan penduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem reward, penelitian dan sistem pengembangan, serta penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individu bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi

organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.

c. Evaluasi Perencanaan SDM

Perencana SDM dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan keterampilan yang sesuai: perencanaan SDM juga berguna sebagai “*early warning*” organisasi terhadap implikasi strategi bisnis bagi pengembangan SDM dengan melakukan audit terhadap SDM. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan SDM meliputi:

- 1) Audit sederhana sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dsb. Sedangkan tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
- 2) Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan:
  - (a) Prosedur total kualitas; perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM.
  - (b) Prosedur investasi manusia; perlu pengawasan bagi hasil pelatihan terhadap analisis keutuhan pelatihan bagi seluruh karyawan berbasis kontinuitas.
  - (c) Pendekatan analitis bagi utilisasi SDM dan pengawasan hasil.
- 3) Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi generaly atau survei sikap karyawan.
- 4) Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM:
  - (1) Nilai tambah yang diperoleh organisasi.
  - (2) Dalam pemenuhan target departemen SDM atau penetapan fungsi.
  - (3) Dalam pengawasan pencapaian “*equal opportunity target*” dalam hal gender atau ras.
  - (4) Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *bench-marking* komporasi dari perencanaan SDM yang digunakan dan outcomes dalam bagian lain di organisasi yang sama.
- 5) Melakukan review atas penilaian individu. Dengan demikia, dapat dijelaskan bahwa tujuan perencanaan SDM adalah memastikan



bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana menyeluruh. Salah satu hasil evaluasi penerapan jangka panjang dapat ditunjukkan bagi perencanaan program sukses.

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengemukakan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) merupakan salah satu fungsi dalam manajemen sumber daya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah menyiapkan SDM (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.
2. Perencanaan SDM awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan SDM di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal mengumpulkan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program saat diperlukan.
3. Dalam pelaksanaannya, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisirkan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis.

**Dian Wahyuningsih, S.E.,M.Si.**  
adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana Bandung

### DAFTAR PUSTAKA

- Jackson, S.E. & Schuler, R.S., 1990. *Human Resource Planning: Challenger for Industrial/Organization Psychologists*, New York, West Publishing Company.
- Mondy R.W. & Noe III, RM, 1995. *Human Resource Management*, Massachusetts, Allyn & Bacon.
- Nawawi, Hadari, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nursanti, T. Desy, 2002. *Strategi Terintegrasi dalam Perencanaan SDM*, dalam Usmara, A. (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Amara Books.
- Purnama N., 2000. *Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Integrasi Perencanaan Strategik dan Perendanaan SDM*, Jakarta: Usahawan, 7(29):3-8.
- Riva'i, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, dari teori ke praktek, Jakarta, Radja Grapindo Persada.
- Rothwell, S., 1995. *Human Resource Planning*, In J. Storey (ed). *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.
- Schuler, R.S. & Walker J.W., 1999. *Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Actions, Organizational Dynamics*, New York, West Publishing Company.



# PERAN PENDIDIKAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI INDONESIA

Oleh:

Soritaon

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana Bandung

## ABSTRAK

Sasaran utama pembangunan adalah terciptanya kualitas manusia dan kualitas masyarakat yang maju. Upaya peningkatan kualitas manusia ditujukan untuk mewujudkan kader-kader bangsa yang akan melaksanakan pembangunan di masa mendatang. Kader-kader bangsa yang berkualitas atau dikenal dengan istilah sumber daya manusia inilah yang menentukan keberhasilan pembangunan. Yang menjadi andalan utama pembangunan Indonesia bukanlah kekayaan alamnya yang melimpah ruah melainkan kualitas manusia Indonesia. Kualitas manusia Indonesia itulah yang akan menentukan berhasil atau tidaknya usaha bangsa Indonesia untuk tinggal landas nanti. Menjadi jelas, bahwa SDM yang berkualitas menjadi kunci keberhasilan bangsa Indonesia untuk tinggal landas, jadi mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM sebagai kader-kader bangsa untuk tinggal landas adalah sasaran strategis yang harus dicapai.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian maju serta tata kehidupan masyarakat yang serba kompetitif mengharuskan adanya upaya yang maksimal untuk mampu menyesuaikan diri. Kemampuan menyesuaikan diri ini bisa dilakukan jika ditopang oleh pengetahuan dan keterampilan yang tinggi. Dalam kerangka inilah peranan lembaga pendidikan ditengah-tengah masyarakat menjadi amat penting.

Lembaga pendidikan di tengah masyarakat selain berfungsi sebagai *Agent of Cultur*, juga berfungsi selaku *Agent of Change*. Dengan demikian



lembaga pendidikan mempunyai tugas guna melestarikan serta mentransformasikan nilai-nilai kultural kepada generasi muda, serta memberikan perubahan terhadap nilai-nilai kebudayaan ke arah yang lebih baik dan berkualitas. Lembaga pendidikan sebagai suatu sistem pendidikan, perlu ditunjang dan didukung oleh masyarakat sebagai pengguna dari hasil pendidikan tersebut (*product out put*).

Pemahaman tentang masalah-masalah pendidikan bagi masyarakat merupakan suatu hal yang sangat esensial bagi terciptanya dukungan yang mantap dan optimal terhadap program sekolah. Untuk itu diperlukan komunikasi tiga arah antara pihak sekolah dengan masyarakat serta lembaga lainnya.

Penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia dewasa ini sedang mengalami perubahan. Paradigma penyelenggaraan sistem pendidikan di sekolah dewasa ini tidak lagi berorientasi pada peningkatan kuantitas, tetapi lebih menitikberatkan pada peningkatan kualitas lulusan serta peningkatan peran serta aktif warga masyarakat dalam memantau, mendukung, serta mengevaluasi akuntabilitas pelaksanaan program pendidikan. Untuk itu pemerintah meluncurkan program *Manajemen Berbasis Sekolah* serta *Kurikulum berbasis kompetensi*.

Berdasarkan asumsi di atas, lembaga pendidikan memiliki kewajiban guna meningkatkan hubungan yang harmonis, baik antara sekolah dengan sekolah lainnya, instansi pemerintah, serta masyarakat dalam meningkatkan penyelenggaraan program pendidikan yang menyeluruh dan terpadu.

Sasaran utama pembangunan adalah terciptanya kualitas manusia dan kualitas masyarakat yang maju. Upaya peningkatan kualitas manusia ditujukan untuk mewujudkan kader-kader bangsa yang akan melaksanakan pembangunan di masa mendatang. Kader-kader bangsa yang berkualitas atau dikenal dengan istilah *sumber daya manusia* inilah yang menentukan keberhasilan pembangunan. Yang menjadi andalan utama pembangunan Indonesia bukanlah kekayaan alamnya yang melimpah ruah melainkan kualitas manusia Indonesia. Kualitas manusia Indonesia itulah yang akan menentukan berhasil atau tidaknya usaha bangsa Indonesia untuk tinggal landas nanti. Menjadi jelas, bahwa SDM yang berkualitas menjadi kunci keberhasilan bangsa Indonesia untuk tinggal landas, jadi mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM sebagai kader-kader bangsa untuk tinggal landas adalah sasaran strategis yang harus dicapai.

Kebutuhan masyarakat Indonesia yang semakin tinggi terhadap pendidikan yang bermutu menunjukkan, bahwa pendidikan telah menjadi



salah satu pranata kehidupan sosial yang kuat dan berwibawa, serta memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan peradaban bangsa Indonesia.

Berbagai kajian dan pengalaman menunjukkan, bahwa pendidikan memberi manfaat yang luas bagi kehidupan suatu bangsa. Pendidikan mampu melahirkan masyarakat terpelajar dan berakhlak mulia yang menjadi pilar utama dalam membangun masyarakat sejahtera. Pendidikan juga meningkatkan kesadaran masyarakat sehingga mampu hidup harmoni dan toleran dalam kemajemukan, sekaligus memperkuat kohesi sosial dan memantapkan wawasan kebangsaan untuk mewujudkan masyarakat yang demokratis. Di sisi lain, pendidikan juga memberikan sumbangan nyata terhadap pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan tenaga kerja berpengetahuan, menguasai teknologi, dan mempunyai keahlian dan keterampilan. Tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan yang memadai akan memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas nasional.

### **Batasan Masalah**

Agar tidak terlalu luas dan lebih spesifik, maka dalam pembahasannya akan dibatasi terhadap upaya lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM pada jenjang lembaga pendidikan sekolah.

### **Tujuan**

Tujuan dalam makalah ini yaitu untuk memberikan bantuan, penjelasan, dan ketentuan secara umum bagi para pemangku kepentingan pendidikan pada tingkat penyelenggara di satuan pendidikan.

## **LANDASAN TEORITIS**

### **Pengertian dan Unsur-unsur Pendidikan**

#### ***Pengertian Pendidikan***

Batasan tentang pendidikan yang dibuat oleh para ahli beraneka ragam dan kandungannya berbeda yang satu dari yang lain. Perbedaan tersebut mungkin karena orientasinya, konsep dasar yang digunakan, aspek yang menjadi tekanan, atau karena falsafah yang melandasinya.

Pengertian pendidikan secara maha luas adalah segala pengalaman belajar yang berlangsung dalam segala lingkungan dan sepanjang hidup. Segala situasi yang mempengaruhi pertumbuhan individu, suatu proses pertumbuhan dan perkembangan, sebagai hasil interaksi individu dengan

lingkungan sosial dan lingkungan fisik, berlangsung sepanjang hayat sejak manusia lahir (hidup).

### ***Unsur-unsur Pendidikan***

- a. Pendidikan sebagai proses transformasi Budaya  
Sebagai proses transformasi budaya, pendidikan diartikan sebagai kegiatan pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi yang lain. Nilai-nilai budaya tersebut mengalami proses transformasi dari tua ke generasi muda. Ada tiga bentuk transformasi, yaitu nilai-nilai yang masih cocok diteruskan misalnya nilai-nilai kejujuran, rasa tanggung jawab, dan lain-lain.
- b. Pendidikan sebagai proses pembentukan Pribadi  
Sebagai proses pembentukan pribadi, pendidikan diartikan sebagai suatu kegiatan yang sistematis dan sistemik terarah kepada terbentuknya kepribadian peserta didik. Proses pembentukan pribadi melalui 2(dua) sasaran yaitu pembentukan pribadi bagi mereka yang belum dewasa oleh mereka yang sudah dewasa dan bagi mereka yang sudah dewasa atas usaha sendiri.
- c. Pendidikan sebagai proses penyiapan Warganegara  
Pendidikan sebagai penyiapan warganegara diartikan sebagai suatu kegiatan yang terencana untuk membekali peserta didik agar menjadi warga negara yang baik.
- d. Pendidikan sebagai penyiapan Tenaga Kerja  
Pendidikan sebagai penyiapan tenaga kerja diartikan sebagai kegiatan membimbing peserta didik sehingga memiliki bekal dasar untuk bekerja. Pembekalan dasar berupa pembentukan sikap, pengetahuan, dan keterampilan kerja pada calon luaran. Ini menjadi misi penting dari pendidikan karena bekerja menjadi kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia.

### ***Dasar Pendidikan***

Dasar pendidikan adalah pondasi atau landasan yang kokoh bagi setiap masyarakat untuk dapat melakukan perubahan sikap dan tata laku dengan cara berlatih dan belajar dan tidak pada lingkungan sekolah, sehingga meskipun sudah selesai sekolah akan tetap belajar apa-apa yang tidak ditemui di sekolah. Hal ini lebih penting dikedepankan supaya tidak menjadi masyarakat berpendidikan yang tidak punya dasar pendidikan sehingga tidak mencapai kesempurnaan hidup. Apabila kesempurnaan



hidup tidak tercapai berarti pendidikan belum membuahkan hasil yang menggembirakan.

### ***Tujuan Pendidikan***

Tujuan pendidikan akan menentukan kearah mana anak didik akan dibawa. Di samping itu pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia. Tujuan pendidikan dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu menurut Islam dan tujuan pendidikan secara umum.

### **Pengertian dan Unsur-unsur Manajemen SDM**

#### ***Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)***

Secara umum, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan SDM (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia – bukan mesin – dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Menurut A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Sedangkan menurut Dessler, *Human resources management refers to the policies and practices one need to carry out the people or human resources aspects of a management job*. Yang artinya, Manajemen sumber daya manusia mengarah pada kebijakan dan tindakan yang dibutuhkan seseorang (manajer) untuk mengatur atau melaksanakan aspek sumber daya manusia dalam suatu tugas manajemen. Jadi, MSDM merupakan manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. SDM merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya SDM, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

### ***Unsur MSDM***

Unsur MSDM adalah manusia. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung SDM-nya.

### ***Tujuan MSDM***

MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas SDM dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

### ***Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia***

Fungsi-fungsi SDM (Cherrington) terdiri dari:

#### ***1. Staffing/Employment***

Terdiri dari 3(tiga) aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi SDM. Sebenarnya para manajer bertanggungjawab untuk mengantisipasi kebutuhan SDM. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen SDM, departemen ini tetap terlibat dengan penyediaan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen SDM melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, menyelidiki latar belakang pelamar.

#### ***2. Performance Evaluasi***

Penilaian kinerja SDM merupakan tanggung jawab departemen SDM dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen SDM bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen SDM juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.



### 3. *Compensation*

Dalam hal kompensasi dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen SDM dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen SDM bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan, meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dsb.

### **Kualitas SDM**

Manusia yang berkualitas memiliki keseimbangan antara tiga aspek yang ada padanya, yaitu aspek pribadi sebagai individu, aspek sosial, dan aspek kebangsaan. Peranan pendidikan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Manusia sebagai makhluk individu memiliki potensi fisik dan nonfisik, dengan potensi tersebut manusia mampu berkarya dan berbudi pekerti luhur

Dalam meningkatkan manusia sebagai makhluk individu yang berpotensi fisik dan nonfisik, dilaksanakan dengan pemberian pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap. Pembentukan nilai adalah nilai-nilai budaya bangsa dan juga nilai-nilai keagamaan sesuai dengan agama masing-masing dalam rangka meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Proses transformasi tersebut berlangsung dalam jalur pendidikan sekolah dan jalur pendidikan luar sekolah. John Vaizei dalam bukunya *Education in the Modern World* (1965) mengemukakan peranan pendidikan sebagai berikut: (1) melalui lembaga mengemukakan peranan pendidikan tinggi dan lembaga riset memberikan gagasan-gagasan dan teknik baru; (2) melalui sekolah dan latihan-latihan mempersiapkan tenaga kerja terampil berpengalaman; dan (3) penanaman sikap. Selain itu penting bagi orang tua untuk menyadari unsur-unsur utama potensi manusia yang harus dipenuhi, sehingga keluarga dapat lebih berperan dalam pembinaan perkembangan anak. Unsur-unsur utama potensi manusia itu adalah:

#### a. Ketahanan fisik

Untuk memperoleh tubuh yang sehat anak harus mendapatkan pemenuhan gizi yang sehat dan seimbang. Anak juga memerlukan pelayanan kesehatan. Rendahnya gizi akan berakibat pada daya tahan tubuh terhadap penyakit, akibatnya tidak hanya berpengaruh

pada produktivitas kerja tapi juga berdampak pada sikap hidup yang tidak memiliki motivasi atau semangat untuk merubah nasib. Derajat kesehatan sangat mempengaruhi perkembangan kualitas manusia. Pencapaian derajat kesehatan yang optimal harus selalu diupayakan.

b. Kebutuhan psikologis

Untuk tumbuh kembang menjadi anak yang sehat jasmani dan rohani, anak membutuhkan pemenuhan kasih sayang dan perhatian. Sentuhan-sentuhan yang memancarkan kehangatan, ketulusan, kedamaian yang dipancarkan orang tua memiliki makna hakiki yang begitu mendalam bagi fungsi-fungsi jiwa seorang anak, seperti fungsi berpikir, merasa, mengindra dan mengintuisi. Keempat fungsi dasar ini, melalui mekanisme yang kompleks akan membentuk individualisasi seseorang, yaitu proses untuk menjadi jati diri atau realisasi diri.

c. Kebutuhan spiritual

Secara kodrati dimensi spiritual sudah dibawa manusia lahir, namun perwujudannya dalam kehidupan beragama terjelma berkat pengaruh lingkungan dan pendidikan. Karena itu keluarga adalah media utama dan pertama dari pembentukan manusia-manusia taqwa. Situasi rumah yang islami dan kesediaan orang tua dalam mempraktekkan nilai-nilai islam di rumah, sangat berpengaruh positif bagi anak-anak untuk membentuk dirinya menjadi manusia-manusia yang iman dan taqwa.

2. Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kesetiakawanan sosial, tanggung jawab sosial dan disiplin sosial

Dalam menghadapi perubahan masyarakat yang terus menerus dan berjalan secara cepat manusia dituntut untuk selalu belajar dan adaptasi dengan perkembangan masyarakat sesuai dengan zamannya. Dengan perkataan lain, manusia akan menjadi "pelajar seumur hidup". Untuk itu sekolah berperan untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi pelajar seumur hidup yang mampu belajar secara mandiri dengan memanfaatkan berbagai sumber belajar baik yang ada di sekolah maupun di luar sekolah.

Menurut Moedjiono dalam buku Dasar-dasar Kependidikan (1986) mengemukakan, bahwa aktivitas belajar dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan yang cepat di dalam masyarakat menghendaki: (1) kemampuan untuk mendapatkan informasi; (2)



keterampilan kognitif yang tinggi; (3) kemampuan menggunakan strategi dalam memecahkan masalah; (4) kemampuan menentukan tujuan yang ingin dicapai; (5) mengevaluasi hasil belajar sendiri; (6) adanya motivasi untuk belajar; dan (7) adanya pemahaman diri sendiri.

3. Manusia yang memiliki aspek kebangsaan mempunyai rasa cinta tanah air, jiwa patriotik dan berwawasan masa depan

Eksistensi kebangsaan nasional perlu dipertahankan dengan berbagai cara antara lain memupuk identitas nasional pada generasi muda, penanaman kesadaran nasional. Kesadaran nasional perlu dibangkitkan melalui kesadaran sejarah. Kesadaran ini mencakup pengalaman kolektif di masa lampau atau nasib bersama di masa lampau yang menggembleng nation. Tanpa kesadaran sejarah tak ada identitas dan tanpa orang tak kepribadian atau kepribadian nasional. Kesadaran nasional, menciptakan inspirasi dan aspirasi nasional, keduanya penting untuk membangkitkan semangat nasional. Nasionalisme sebagai ideologi perlu menjiwai setiap warga negara yang wajib secara moral (*moral commitment*) dengan loyalitas pengabdian diri kepada kepentingan negara (Kartidirdjo, 1993).

Prinsip nasionalisme sebagian tujuan pendidikan nasional adalah: (1) *Unity* (kesatuan persatuan) lewat proses integrasi dalam sejarah berdasarkan solidaritas nasional yang melampaui solidaritas lokal, etnis, tradisional; (2) *Liberty* (kebebasan) setiap individu dilindungi hak-hak dasarnya, kebebasan berpendapat, berkelompok, kebebasan dihayati dengan penuh tanggung jawab sosial; (3) *Equality* (persamaan) hak dan kewajiban, persamaan kesempatan; (4) Berkaitan dengan prinsip ke-2, ke-3 ada prinsip kepribadian atau individualitas. Pribadi perorangan dilindungi hukum antara lain dalam hak milik, kontrak, pembebasan dari ikatan komunal dan primorial; (5) *Performance* (hasil kerja) baik secara individual atau kolektif. Setiap kelompok membutuhkan ransangan dan inspirasi untuk memacu prestasi yang dapat dibanggakan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan mempunyai peranan penting dalam pembudayaan, pernyataan dan pengamalan nilai-nilai budaya nasional yang akan mampu memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

## **Konsepsi dan Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Bermutu**

### ***Konsepsi Lembaga Pendidikan***

Sekolah/lembaga pendidikan berkualitas, merupakan “sekolah/ lembaga pendidikan yang sudah memenuhi seluruh standar nasional pendidikan dan diperkaya dengan keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan sehingga memiliki daya saing di forum nasional dan internasional.

Esensi dari rumusan konsepsi sekolah yang berkualitas tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Sekolah/lembaga pendidikan yang sudah memenuhi seluruh standar nasional pendidikan yaitu sekolah/lembaga pendidikan yang sudah melaksanakan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.
2. Diperkaya dengan mengacu pada standar pendidikan serta mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan. Guna mencapai target di atas, dapat dilaksanakan melalui dua cara, sebagai berikut:
  - a. Adaptasi, yaitu penyesuaian unsur-unsur tertentu yang sudah ada dalam standar nasional pendidikan dengan mengacu pada standar pendidikan.
  - b. Adopsi, yaitu penambahan unsur-unsur tertentu yang belum ada di sekolah tersebut, dengan mengacu pada standar pendidikan salah satu sekolah unggulan lainnya baik sekolah yang ada di dalam negeri maupun luar negeri.

### ***Karakteristik Lembaga Pendidikan***

Sekolah yang berkualitas memiliki karakteristik keunggulan yang ditunjukkan dengan pengakuan nasional dan internasional terhadap proses dan hasil atau keluaran pendidikan yang berkualitas dan teruji dalam berbagai aspek. Pengakuan tersebut ditandai dengan penggunaan standar pendidikan nasional atau internasional dan dibuktikan dengan hasil sertifikasi berpredikat baik.



## **PEMBAHASAN**

### **Peran Pendidikan**

Kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan, merupakan hal yang dilindungi oleh undang-undang, tercantum dalam undang-undang Republik Indonesia. Kesempatan itu diberikan kepada setiap warga negara tanpa melihat latar apapun, baik keterjangkauan daerah tempat tinggal, etnis, agama, gender, status sosial-ekonomi maupun keunggulan fisik atau mental. Dewasa ini kita masih menjumpai berbagai kenyataan yang menunjukkan bahwa masih terkendalanya kesempatan yang memperoleh pendidikan yang dialami oleh anak-anak yang hidup di daerah-daerah terpencil. Masalah ini bukan hanya terkait akses terhadap pendidikan berkualitas semata, tetapi pendidikan dengan tingkat kelayakan atau kualitas yang terbatas pun masih sangat sulit diperoleh dikarenakan tidak meratanya kesempatan masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang layak yang mampu meningkatkan kualitas SDM yang pada akhirnya juga dapat membantu menggerakkan perkembangan bangsa Indonesia menghadapi globalisasi.

Menetapkan pendidikan kategori pertama ini, yaitu yang termasuk program wajib belajar adalah jenjang pendidikan dasar selama sembilan tahun, yang meliputi SD/Mi dan SMP/Mts. Jenjang pendidikan berikutnya yaitu pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, bukan termasuk kategori program wajib belajar. Jenjang-jenjang pendidikan ini meskipun pada prinsipnya setiap warga negara mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan pada jenjang-jenjang pendidikan itu, namun *ada sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi untuk memasukinya*, oleh karena itu, akses diberikan kepada mereka yang memenuhi persyaratan tersebut. Sedangkan yang tidak mampu memenuhi persyaratan tersebut tidak mampu memperoleh akses untuk pendidikan. Fenomena tersebut adalah bentuk dari kesenjangan pendidikan di Indonesia. Pemberantasan Buta Aksara dengan Paket Kelompok Belajar atau biasa disebut Kejar Paket A diberbagai pelosok desa.

### **Permasalahan Pendidikan dan Relevansi**

Masih banyaknya yang mengalami buta aksara ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: (1) Masih terjadinya anak putus sekolah, khusus pada kelas-kelas rendah di SD dan SMP; (2) Sebagian dari melek aksara, kembali menjadi buta aksara karena kemampuan membaca dan menulis yang telah dimiliki tidak digunakan lagi dikarenakan faktor akses yang



terbatas; (3) Menurunnya perhatian pemerintah daerah dan masyarakat terhadap pemberantasan buta aksara. Di samping putus sekolah, masih terdapat pula sejumlah besar anak-anak usia sekolah yang tidak dapat bersekolah sama sekali karena persoalan ekonomi sehingga jika tidak ditangani segera akan menambah jumlah buta aksara secara signifikan.

Permasalahan kedua yang dihadapi oleh pendidikan nasional kita terkait dengan peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan. Peningkatan kualitas dan relevansi sangat erat hubungannya dengan upaya meningkatkan taraf hidup masyarakat serta daya saing bangsa. Kualitas pendidikan selain dapat dilihat dari kemampuan lulusan juga dapat dilihat dari meningkatnya penghayatan dan pengamalan nilai-nilai kemanusiaan yang meliputi keteguhan iman dan taqwa serta berakhlak mulia, etika, kepribadian, karakter dan wawasan kebangsaan, ekspresi estetika, dan kualitas jasmani. Indikator peningkatan kualitas pendidikan diukur dari kecakapan akademik dan non-akademik yang memungkinkan lulusan dapat beradaptasi terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik di tingkat lokal, nasional maupun global.

Sebagai contoh hasil belajar siswa merupakan indikator kualitas pendidikan yang sering digunakan. Untuk mengenali keadaan kualitas ini diantaranya digunakan hasil ujian atau studi-studi tentang kemampuan siswa, baik secara nasional maupun internasional. Dilihat dari hasil ujian, kualitas pendidikan masih menghadapi masalah, yakni masih rendahnya kualitas hasil belajar yang ditandai oleh standar kelulusan yang ditetapkan. Seorang siswa dinyatakan lulus meski hanya mampu menyerap mata pelajaran sebesar 4,25%. Dengan standar kelulusan yang rendah pun masih banyak siswa yang tidak lulus.

Faktor lain yang berpengaruh kepada kualitas dan daya saing pendidikan adalah berbagai masukan pendidikan, baik terkait dengan proses pembelajaran maupun pengelolaan pendidikan secara keseluruhan. Hal ini dilihat dari fungsi pengawasan pendidikan, baik yang dilakukan oleh tenaga fungsional seperti pengawas sekolah untuk tingkat SD/Mi dan/atau pengawas bidang studi untuk tingkat SMP/Mts dan SMA/MA, maupun pengawasan oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Kelemahan pada aspek perencanaan, kegiatan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar tidak bermonitor secara efektif oleh para pengawas, sehingga kelemahan-kelemahan pada proses pembelajaran tidak dapat teridentifikasi secara akurat.

Komponen masukan pendidikan yang secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan meliputi: (1) guru dan tenaga kependidikan yang belum memadai baik secara kuantitas, kualitas,



maupun kesejahteraannya; (2) prasarana dan sarana belajar yang belum tersedia dan belum didayagunakan secara optimal; (3) pendanaan pendidikan yang belum memadai untuk menunjang kualitas pembelajaran; dan (4) proses pembelajaran yang belum efisien dan efektif. Faktor yang mempengaruhi masalah peningkatan kualitas dan daya saing adalah anggaran pendidikan yang belum memadai, baik ketersediaannya maupun dalam efisiensi pembiayaan.

### ***Akreditasi***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan keberhasilan memperoleh akreditasi yang sangat baik. Akreditasi menentukan kelayakan program pendidikan dan/atau satuan pendidikan itu sendiri. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci *minimal*, yaitu perolehan sertifikat akreditasi *minimal* “predikat A” dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Lembaga Pendidikan (BAN S/M). Dengan memperoleh “Predikat A” pada setiap periode akreditasi berarti bahwa sekolah/lembaga pendidikan berkualitas setiap saat selalu menunjukkan keunggulan kinerja yang sangat baik dan sekaligus merupakan pengakuan terhadap kemampuan sekolah/lembaga pendidikan untuk menjamin mutu pendidikan secara optimal.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yaitu hasil akreditasi yang baik dari badan akreditasi sekolah negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan.

### ***Kurikulum***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan keberhasilan melaksanakan kurikulum secara tuntas. Kurikulum merupakan acuan dalam penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal sebagai berikut: (1) menerapkan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP); (2) menerapkan sistem satuan kredit semester di SMA/SMK/MA/MAK; (3) memenuhi standar isi; dan (4) memenuhi standar kompensasi lulusan.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (1) Sistem administrasi akademik berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di mana setiap saat siswa bisa mengakses transkripnya masing-masing; (2) Muatan mata pelajaran setara atau lebih tinggi dari muatan pelajaran yang sama



pada sekolah unggul dari salah satu negara anggota OECD dan/atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan; dan (3) Menerapkan standar kelulusan sekolah/lembaga pendidikan yang lebih tinggi dari standar kompetensi lulusan.

### ***Proses Pembelajaran***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan keberhasilan melaksanakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Proses pembelajaran disesuaikan dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci minimal, yaitu memenuhi standar proses.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (1) Proses pembelajaran pada semua mata pelajaran menjadi teladan bagi sekolah/lembaga pendidikan lainnya dalam pengembangan akhlak mulia, budi pekerti luhur, kepribadian unggul, kepemimpinan, jiwa entrepreneurial, jiwa patriot, dan jiwa inovator; (2) Diperkaya dengan model proses pembelajaran sekolah unggul dari negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan; (3) Menerapkan pembelajaran berbasis TIK pada semua mata pelajaran.

### ***Penilaian***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan keberhasilan *menunjukkan kinerja pendidikan yang optimal melalui penilaian*. Penilaian dilakukan untuk mengendalikan mutu pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas kinerja pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Penilaian terhadap peserta didik dilakukan oleh para guru untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi standar penilaian.

### ***Pendidik***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan guru yang menunjukkan kinerja yang optimal sesuai dengan tugas profesionalnya. Pendidik memiliki peranan yang strategis karena mempunyai tugas profesional untuk merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, serta melakukan



pembimbingan dan pelatihan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi standar pendidik.

### ***Tenaga Kependidikan***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan kepala sekolah/lembaga pendidikan yang menunjukkan kinerja yang optimal sesuai dengan tugas profesionalnya, yaitu sebagai pemimpin manajerial administratif dan memimpin manajerial edukatif. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi standar kepala sekolah/lembaga pendidikan bervisi nasional dan internasional, mampu membangun jejaring nasional dan internasional, memiliki kompetensi manajerial, serta jiwa kepemimpinan dan entrepreneurial yang kuat.

### ***Sarana dan Prasarana***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan kewajiban sekolah/lembaga pendidikan memiliki dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi standar sarana dan prasarana.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (1) Setiap ruang kelas dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis TIK; (2) Perpustakaan dilengkapi dengan sarana digital yang memberikan akses ke sumber pembelajaran berbasis TIK di seluruh dunia; dan (3) Dilengkapi dengan ruang multi media, ruang unjuk seni budaya, fasilitas olah raga, klinik, dsb.

### ***Pengelolaan***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan pengelolaan yang menerapkan manajemen berbasis sekolah/lembaga pendidikan. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi standar pengelolaan.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan sebagai berikut: (1) Meraih sertifikat ISO; (2) Merupakan sekolah/lembaga pendidikan multi-kultural; (3) Bebas narkoba dan rokok; (4) Bebas kekerasan (*bullying*); (5) Menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam segala aspek pengelolaan

sekolah; dan (6) Meraih medali tingkat nasional atau internasional pada berbagai kompetensi sains, matematika, teknologi, seni, dan olah raga.

### ***Pembiayaan***

Mutu setiap sekolah/lembaga pendidikan berkualitas dijamin dengan pembiayaan yang sekurang-kurangnya terdiri atas biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. Keberhasilan tersebut ditandai dengan pencapaian indikator kunci minimal, yaitu memenuhi standar pembiayaan.

Selain itu, keberhasilan tersebut juga ditandai dengan pencapaian indikator kinerja kunci tambahan, yaitu menerapkan model pembiayaan yang efisien untuk mencapai berbagai target indikator kunci tambahan.

### ***Evaluasi***

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui dan/atau mencari informasi mengenai kekuatan dan kelemahan penyelenggaraan sekolah/lembaga pendidikan berkualitas yang berdasarkan pada komponen-komponen penjaminan mutu sekolah/lembaga pendidikan berkualitas.

Pelaksanaan evaluasi dilakukan berdasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Kejelasan tujuan dan hasil yang hendak diperoleh dari evaluasi; (2) Pelaksanaan dilakukan secara komprehensif (input, proses, dan output), obyektif, transparan, dan akuntabel; (3) Dilakukan oleh evaluator yang profesional; (4) Dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan para pemangku kepentingan; (5) Dilaksanakan tepat waktu; (6) Dilaksanakan secara berkala dan berkelanjutan dan mengacu pada indikator keberhasilan kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pendidikan sebagai *human investment* merupakan indikator kualitas SDM. Kualitas SDM yang baik sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan global yang terjadi seperti sekarang. Pendidikan merupakan hal yang pertama dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM. Namun pada kenyataannya, pendidikan di Indonesia sekarang ini menunjukkan kualitas yang rendah. Kualitas rendah secara garis besar disebabkan oleh dua masalah, yaitu akses pendidikan yang kurang merata karena terdapat persyaratan tertentu dan karena adanya kesenjangan ekonomi, serta buruknya kualitas dan relevansi pendidikan seperti rendahnya standar



kelulusan dan fungsi pengawasan terhadap pendidikan di Indonesia. Masalah-masalah ini membutuhkan pemecahan segera agar pembangunan dapat berjalan secara terarah dan mencapai tujuan yang diinginkan. Peran serta pemerintah adalah faktor yang paling berpengaruh dalam pemecahan masalah ini. Pemerintah dapat menciptakan kebijakan-kebijakan dan strategi tertentu yang memungkinkan peningkatan mutu pendidikan dengan membuka akses yang sama serta meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan nasional. Kebijakan yang dirumuskan pemerintah tersebut pada akhirnya akan menjadi pedoman setiap aktor dalam pendidikan pada khususnya, dan setiap warga negara pada umumnya, dalam melaksanakan proses pendidikan nasional agar mencapai tujuan pembangunan nasional.

### **S a r a n**

1. Perlu adanya campur tangan pemerintah yang lebih serius dalam menangani pendidikan di Indonesia baik dengan penyuluhan keberbagai desa, Pemberantasan Buta Aksara, maupun peningkatan Program Wajib Belajar 9 Tahun, agar pendidikan dapat di terima secara merata oleh masyarakat Indonesia baik yang berada di kota besar maupun di pelosok desa sehingga dapat meningkatkan kualitas SDM yang merata.
2. Tindakan operasional untuk menyelesaikan masalah pembangunan nasional sebagai sivitas akademika, yaitu peduli terhadap pendidikan mulai dari diri pribadi dengan menuntut ilmu dengan serius, sebagai tanda keseriusan untuk memperbaiki kualitas pendidikan Indonesia dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

**Soritaon, S.E.,M.M.**  
adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana Bandung

### **DAFTAR PUSTAKA**

Dessler, Gary, 2005. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya manusia) edisi kesembilan jilid 2*, edisi Bahasa Indonesia, Indeks, Jakarta.

- , 2000. *Human Resource Management 8th edition*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- , 1997. *Human Resource Management*, Alih Bahasa, Benyamin Molan; Penyunting, Triyana Iskandarsyah, Edisi 7, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2005. *Manajemen Sumber Daya manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- ^ <http://e-course.usu.ac.id/content/manajemen/manajemen0/textbook.pdf>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PknSrm-seGcJ:campus-cemara.blogspot.com/2008/08/kondisi-nyata-pendidikan-indonesia-saat.html+kondisi+nyata+kualitas+sdm+indonesia&cd=6&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox/>
- Iswanto, Yun, 2009. *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1-9;EKMA4214/3sks, cet.6, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1, cet. 15*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- , 1986. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: C.V. Haji Masagung.
- Susilo, Heru, 1995. *Mencari Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Malang: FIA Unibraw dan IKIP Malang.
- Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2000. *Manajemen Pemerintahan Baru*, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, Jakarta.
- , 2002. *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah* (Pusat Kajian Pemerintahan STPDN), Fokus Media Kerjasama dengan Pusat Kajian Pemerintahan STPDN, Cetakan Pertama, Bandung.
- Usmara, A., 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Asmara Books.



# **SUMBER DAYA MANUSIA INDONESIA DALAM PERSAINGAN GLOBAL**

Oleh:  
Inne Satyawisudarini

## **ABSTRAK**

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menciptakan struktur baru, yaitu struktur global. Struktur tersebut akan mengakibatkan semua bangsa di dunia termasuk Indonesia, mau tidak mau akan terlibat dalam suatu tatanan global yang seragam, pola hubungan dan pergaulan yang seragam khususnya di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Aspek Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang semakin pesat terutama teknologi komunikasi dan transportasi, menyebabkan isu-isu global tersebut menjadi semakin cepat menyebar dan menerpa pada berbagai tatanan, baik tatanan politik, ekonomi, sosial budaya maupun pertahanan keamanan. Dengan kata lain, globalisasi yang ditunjang dengan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadikan dunia menjadi transparan tanpa mengenal batas-batas negara. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, masyarakat dunia khususnya masyarakat Indonesia terus berubah sejalan dengan perkembangan teknologi, dari masyarakat pertanian ke masyarakat industri dan berlanjut ke masyarakat pasca industri yang serba teknologis. Pencapaian tujuan dalam bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan cenderung akan semakin ditentukan oleh penguasaan teknologi dan informasi, walaupun kualitas sumber daya manusia (SDM) masih tetap yang utama.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, menciptakan struktur baru, yaitu struktur global. Struktur tersebut akan mengakibatkan semua bangsa di dunia termasuk Indonesia, mau tidak mau akan terlibat dalam suatu tatanan global yang seragam, pola

hubungan dan pergaulan yang seragam khususnya di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Aspek Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang semakin pesat terutama teknologi komunikasi dan transportasi, menyebabkan isu-isu global tersebut menjadi semakin cepat menyebar dan menerpa pada berbagai tatanan, baik tatanan politik, ekonomi, sosial budaya maupun pertahanan keamanan. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, masyarakat dunia khususnya masyarakat Indonesia terus berubah sejalan dengan perkembangan teknologi, dari masyarakat pertanian ke masyarakat industri dan berlanjut ke masyarakat pasca industri yang serba teknologis. Pencapaian tujuan dalam bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan cenderung akan semakin ditentukan oleh penguasaan teknologi dan informasi, walaupun kualitas sumber daya manusia (SDM) masih tetap yang utama.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam persaingan global, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan internasional akan terjadi persaingan antarnegara. Indonesia dalam kancah persaingan global menurut World Competitiveness Report menempati urutan ke-45 atau terendah dari seluruh negara yang diteliti, di bawah Singapura (8), Malaysia (34), Cina (35), Filipina (38), dan Thailand (40)

Sumber daya manusia (SDM) juga merupakan modal dasar pembangunan nasional, oleh karena itu maka kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Berbicara mengenai sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari 2 (dua) aspek, yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia/penduduk, sedangkan aspek kualitas mencakup kemampuan SDM baik fisik maupun non fisik/kecerdasan dan mental dalam melaksanakan pembangunan. Sehingga dalam proses pembangunan pengembangan SDM sangat diperlukan, sebab kuantitas SDM yang besar tanpa didukung kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan maka organisasi dapat memanfaatkan SDM yang dimilikinya seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan 'added value' bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mewujudkannya diperlukan SDM yang terampil dan handal



dibidangnya. Salah satu cara untuk mengembangkan SDM dalam perusahaan, yaitu dengan jalan meningkatkan kompetensi individu karyawan pada perusahaan tersebut. Kata kunci dalam mengembangkan kompetensi karyawan adalah rekayasa perilaku tersirat bahwa perilaku dapat diubah dan diperbaiki. Untuk mencapai pengembangan perilaku harus dilakukan secara sadar, yaitu proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa pengembangan SDM adalah usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dalam suatu perusahaan (behaviour engineering) tenaga kerja.

### **Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah tentang kondisi nyata SDM Indonesia, ada beberapa diantaranya adalah:

1. Apa saja dampak-dampak yang ditimbulkan akibat rendahnya SDM di Indonesia ?
2. Tindakan apa saja yang harus diperhatikan dan dilakukan agar SDM dapat terpenuhi dengan baik ?
3. Pendekatan-pendekatan apa sajakah yang terkait dalam SDM secara umum dan nyata ?

### **Tujuan**

1. Untuk mengetahui atau memahami, bahwa SDM adalah faktor pendukung wirausaha bagi produktivitas bagi manusia.
2. Agar mampu mendorong terbentuknya berbagai keahlian yang bisa mengolah sumber daya alam dan bisa semakin memandirikan struktur ekonomi bangsa, dengan demikian harapan akan tercipta SDM yang mampu memperjuangkan kebutuhan penguatan masyarakat lokal.

### **LANDASAN TEORITIS**

Pada suatu perusahaan konstruksi faktor sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang cukup berpengaruh terhadap kemajuan dari perusahaan tersebut. Pengetahuan yang baik tentang manajemen SDM merupakan hal yang penting untuk manajemen proyek maupun

manajemen operasional. Hal ini dapat dimulai dengan pengetahuan yang benar tentang pengertian dari pengertian manajemen SDM itu sendiri.

### **Pengertian SDM**

1. Suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan pada 3 (tiga) prinsip dasar, yaitu:
  - a. Sumber daya manusia adalah harta yang paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan perusahaan tersebut;
  - b. Dalam manajemen yang efektif sangat mungkin dicapai jika peraturan-peraturan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian perusahaan.
  - c. Kultur perusahaan akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian dari tujuan perusahaan yang baik, karena kultur perusahaan yang menentukan cara mengerjakan segala jenis pekerjaan di dalam organisasi tersebut dan kultur tersebut meliputi tujuan-tujuan perusahaan dan ideologi-ideologi pokok perusahaan.
2. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, persatuan sumber daya manusia, dengan tujuan untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. French mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan SDM oleh perusahaan (Flippo, 1980).

## **PEMBAHASAN**

### **Sumber Daya Manusia**

Terkait dengan kondisi sumber daya manusia (SDM) Indonesia, yaitu adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang pengangguran terbuka. Angka ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta. Kedua, tingkat pendidikan antara angkatan kerja ada yang masih relatif rendah.



Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar, yaitu sekitar 63,2%. Kedua masalah tersebut menunjukkan, bahwa adanya kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional diberbagai sektor ekonomi. Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia.

Menurut catatan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Depdiknas, angka pengangguran sarjana di Indonesia lebih dari 300.000 orang. Masalah SDM inilah yang menyebabkan proses pembangunan yang berjalan selama ini kurang didukung oleh produktivitas tenaga kerja yang memadai. Itu sebabnya keberhasilan pembangunan yang selama 32 tahun dibanggakan dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 7%, hanya berasal dari pemanfaatan sumber daya alam insentif (hutan, dan hasil tambang), arus modal asing berupa pinjaman dan investasi langsung.

Dengan demikian, bukan berasal dari kemampuan manajerial dan produktivitas SDM yang tinggi. Keterpurukan ekonomi nasional yang berkepanjangan hingga kini merupakan bukti kegagalan pembangunan akibat dari rendahnya kualitas SDM.

Rendahnya SDM di Indonesia diakibatkan kurangnya penguasaan IPTEK, karena sikap mental dan penguasaan IPTEK yang dapat dijadikan subyek atau perilaku pembangunan handal.

Dalam kerangka global, penyiapan pendidikan perlu juga disinergikan dengan tuntutan kompetisi. Oleh karena itu dimensi daya saing dalam SDM semakin menjadi faktor penting sehingga dalam upaya memacu kualitas SDM melalui pendidikan merupakan tuntutan yang harus dikedepankan. Salah satu problem struktural yang dihadapi dalam dunia pendidikan adalah bahwa pendidikan merupakan subordinasi dari pembangunan ekonomi. Pada era sebelum reformasi pembangunan dengan pendekatan fisik begitu dominan. Hal ini sejalan dengan kuatnya orientasi pertumbuhan ekonomi.

### **Dampak IPTEK Terhadap SDM Indonesia**

Pengaruh IPTEK terhadap peningkatan SDM Indonesia khususnya dalam persaingan global dewasa ini meliputi berbagai aspek dan merubah



segenap tatanan masyarakat. Aspek-aspek yang dipengaruhi adalah sebagai berikut:

1. Dampak yang ditimbulkan oleh teknologi dalam era globalisasi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi, sangat luas. Teknologi ini dapat menghilangkan batas geografis pada tingkat negara maupun dunia.
2. Aspek ekonomi. Dengan adanya IPTEK, maka SDM Indonesia akan semakin meningkat dengan pengetahuan-pengetahuan dari teknologi tersebut. Dengan kemajuan SDM ini, tentunya secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan ekonomi di Indonesia. Berkaitan dengan pasar global dewasa ini, tidaklah mungkin jika suatu negara dengan tingkat SDM rendah dapat bersaing, untuk itulah penguasaan IPTEK sangat penting sekali untuk dikuasai. Selain itu, tidak dipungkiri globalisasi telah menimbulkan pergeseran nilai dalam kehidupan masyarakat di masa kini akibat pengaruh negatif dari globalisasi.
3. Aspek Sosial Budaya. Globalisasi juga menyentuh pada hal-hal yang mendasar pada kehidupan manusia, antara lain adalah hak asasi manusia (HAM), melestarikan lingkungan hidup serta berbagai hal yang menjanjikan kemudahan hidup yang lebih nyaman, efisien dan security pribadi yang menjangkau masa depan, karena didukung oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dampak yang timbul diakibatkannya ikatan-ikatan tradisional yang kaku, atau dianggap tidak atau kurang logis dan membosankan. Akibat nyata yang timbul adalah timbulnya fenomena paradoksal yang muaranya cenderung dapat menggeser paham kebangsaan atau nasionalisme. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan meningkatnya tanggapan masyarakat atas kasus-kasus yang terjadi dinilai dengan didasarkan norma-norma kemanusiaan atau norma-norma sosial yang berlaku secara umum (Universal Internasional).

### **Pendekatan yang digunakan SDM Indonesia**

Beberapa pendekatan yang digunakan oleh SDM yang biasa digunakan dalam penelaahannya sebagai berikut:

1. Pendekatan SDM  
Karena manajemen SDM mengelola dan mendayakan manusia maka martabat dan kepentingan hidup manusia tidak diabaikan sehingga bisa hidup layak dan sejahtera.



2. Pendekatan Manajerial  
Manajemen personalia adalah tanggung jawab semua manajer, maka analisis akhir prestasi kerja dan kehidupan tenaga kerja tergantung pada atasan langsung.
3. Pendekatan Sistem  
Manajemen SDM adalah suatu subsistem dari organisasi, maka manajemen SDM harus dievaluasi seberapa besar kontribusinya pada organisasi.
4. Pendekatan Proaktif  
Manajemen SDM harus dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasi terhadap masalah.
5. Pendekatan Mekanis  
Bisa disebut dengan pendekatan komoditi atau konsep faktor produksi. Pendekatan mekanis menitikberatkan pada mesin-mesin yang menjadi faktor produksi.
6. Pendekatan Paternalisme  
Pendekatan paternalisme adalah konsep yang menganggap bahwa manajemen sebagai ayah dan bersikap melindungi karyawan.
7. Pendekatan Multidimensional  
Pendekatan ini terdiri atas pendekatan politik, ekonomi, hukum, sosiokultural, administratif, dan teknologi.

## KESIMPULAN

Dari uraian di atas mengenai IPTEK dalam upaya peningkatan SDM Indonesia di era globalisasi ini, sudah jelas bahwa dengan adanya IPTEK sudah barang tentu menunjang sekali dalam kaitannya meningkatkan kualitas SDM kita. Dengan meningkatnya kualitas SDM, maka Indonesia akan lebih siap menghadapi era globalisasi dewasa ini.

Perlu sekali diperhatikan, bahwasanya dengan adanya IPTEK dalam era globalisasi ini, tidak dipungkiri juga akan menimbulkan dampak yang negatif dari berbagai aspek, baik aspek ekonomi, budaya maupun informasi dan komunikasi, untuk itulah filtrasi sangat diperlukan sekali dalam penyerapan IPTEK, sehingga dampak negatif IPTEK dalam upaya peningkatan SDM dapat ditekan seminimal mungkin.

**Inne Satyawisudarini, S.E.,M.M.**  
adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana Bandung

## DAFTAR PUSTAKA

- [www.geogle/SDM Indonesia dalam persaingan global/.co.id](http://www.geogle/SDM Indonesia dalam persaingan global/.co.id).
- <http://regional.kompasiana.com/2011/06/16/tantangan-sdm-indonesia-di-era-globalisasi/>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dlz-TJ8H4yEJ:kampus.okezone.com/read/2011/07/01/373/4747/kualitas.sdm-indonesia-rendah+kualitas+umum+sdm+indonesia&cd=2&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox/>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zlopOvscbosJ:finance.detik.com/read/2011/11/15/152936/1767811/4/kualitas-manusia-indonesia-paling-rendah-dibanding-5-negara-asean%3Ff990101mainnews+kualitas+umum+sdm+indonesia&cd=13&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox/>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bOKNi4fgMG4J:matanews.com/2010/02/06/kualitas-sdm-indonesia-masih-jadi-masalah/+kualitas+umum+sdm+indonesia&cd=15&hl=id&ct=clnk&gl=id&client=firefox-a>
- HU Pikiran Rakyat
- Dessler, Gary, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2*, Jakarta: Indeks.
- Prof.Dr.H. Veithzal Rizal MBA dan Ella Jauvani Sagala S.Psi.,M.Sc., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.



## STRATEGI MARKET DRIVEN DAN MARKET DRIVING

Oleh:

Dudi Haryadi

Dosen Luar Biasa Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana

### ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis konsep-konsep, definisi-definisi, model-model penelitian, dan pengembangan model dari *market driven* dan *market driving strategy* dari beberapa literatur yang telah diimplementasikan pada berbagai perusahaan di dunia dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Permasalahan yang diangkat dalam penulisan ini yaitu, masih terbatasnya kajian konseptual *market driving strategy* yang dilakukan oleh para ahli sehingga konsep orientasi pasar masih didominasi oleh pendekatan konsep *market driven strategy*. Pendekatan penulisan makalah ini, adalah melakukan studi literatur yang mengulas konsep *market driven* dan *market driving*. Dalam penulisan ini dipaparkan keunggulan konsep *market driving* yang berbeda dengan *market driven*. Tulisan ini juga mencoba untuk menguraikan titik kesamaan dan perbedaan konseptual dari *market driven* dan *market driving*. Hal-hal yang mendasar yang menjadi aspek penting dalam penggunaan strategi *market driving* sebagaimana yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kelas dunia. Perusahaan merumuskan keunggulan kompetitifnya dengan menggunakan instrumen *market driving* yaitu lompatan diskontinu proposisi nilai dan penerapan sistem bisnis yang unik. Diskontinu proposisi nilai dengan cara melakukan lompatan nilai pelanggan yang dapat melibatkan terobosan teknologi atau terobosan pemasaran. Kunci keberhasilan perusahaan *market driving* adalah bahwa mereka menciptakan dan memberikan lompatan manfaat, sambil mengurangi pengorbanan dan mengkompromikan manfaat yang diterima oleh pelanggan (Batang et al, 1996). Mereka membuat produk/jasa yang melebihi harapan pengalaman pelanggan dan berbagai alternatif yang ada. Akibatnya, lanskap industri secara substansial diubah. Sistem Bisnis mengacu pada konfigurasi berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membuat, memproduksi, dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Strategi *market driving* memerlukan risiko tinggi, tetapi juga menawarkan suatu perusahaan potensial untuk merevolusi industri yang ada melalui inovasi bisnis radikal, menciptakan pasar baru dan menuai manfaat besar. Dalam paparan ini juga dijelaskan alasan-alasan perusahaan melakukan strategi *market driving* dan bagaimana pengembangan ide *market driving* di dalam tataran praktis. Secara akademis paper ini **pertama**, berguna



untuk pengembangan model konseptual dalam arah penelitian dan wacana penelitian yang dikembangkan. **Kedua**, dapat memperjelas perbedaan konsep *market driven* dengan *market driving*. **Ketiga**, membandingkan berbagai keunggulan dan kelemahan konseptual *market driven* dengan *market driving*. **Keempat**, memberikan pemahaman dan pengertian mendalam tentang konsepsi *market driving* dan *market driven*, mengapa dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Bagi para praktisi paper ini **pertama**, menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan manajemen. **Kedua**, menjadi panduan dalam pengembangan model strategi yang berorientasi pasar. **Ketiga**, dapat digunakan untuk menyusun langkah-langkah secara praktis dan taktis dalam formulasi strategi menghadapi perubahan lingkungan yang selalu berubah. Fokus model pemasaran konseptual yang dikembangkan, adalah membuat formulasi agar perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Konsepsi yang mendasari model konseptual dalam paper ini adalah bagaimana perusahaan memiliki performa tinggi sehingga perlu diupayakan konsepsi dan strategi yang jitu untuk membangun kerangka konsep menjadi suatu kenyataan. Kontribusi orisinal tulisan makalah, yaitu memberikan perspektif baru dari konsep *market driven* yang selama ini mendominasi banyak kajian para ahli pemasaran ke arah konsepsi dan pendekatan strategi *market driving* yang lebih proaktif.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Pasar mempunyai struktur yang sangat dinamis, setiap saat berubah-ubah, dan sulit untuk diprediksi. Para pelaku / pemain dituntut untuk cerdas dalam mengimplementasikan strateginya. Tidak sedikit perusahaan yang pontang-panting menghadapi perubahan pasar, di lain pihak ada pula perusahaan-perusahaan dengan bekal kekuatan inovasi yang kuat menghadapinya dengan mudah. Perubahan-perubahan yang terjadi perlu disikapi oleh perusahaan dalam rangka mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Dinamika yang terjadi di pasar yang berdampak pada perubahan dalam perilaku persaingan yang mengakibatkan semakin sulitnya perusahaan mendapatkan keunggulan.

Perubahan lingkungan yang serba cepat telah menyebabkan persaingan di bidang pemasaran menjadi amat ketat. Berbagai keunggulan diciptakan perusahaan-perusahaan dengan perbedaan yang semakin tipis, mudah ditiru dan akhirnya usang. Prinsip *market driven* yang pada



dasarnya mencoba memahami kebutuhan pasar dan memenuhinya secara baik dianggap kurang mampu bertahan lama. Untuk memenangkan persaingan saat ini tidaklah cukup dengan merespon kebutuhan dan keinginan pasar semata. Sudah banyak peneliti dan penulis, seperti Kumar, Scheer, Kotler, Jaworski, Kohli, dan Shay menyampaikan prinsip bahwa untuk memenangkan persaingan perusahaan harus aktif mempengaruhi pasar, bukan hanya merespon pasar. Perusahaan tidak cuma perlu dekat dengan pelanggan dan lingkungannya, tetapi juga perlu menemukan jasa atau produk yang lebih baik dan lebih ekonomis di atas harapan pelanggan dan pesaing.

Sebuah orientasi pasar dapat digambarkan sebagai sebuah budaya organisasi yang menempatkan penciptaan keuntungan dan pemeliharaan nilai pelanggan yang unggul sebagai perhatian utama organisasi pada saat yang bersamaan memperhatikan pemangku kepentingan lainnya (Bennett & Cooper 1981; Deshpande, Farley & 1993 Webster; Jaworski, Kohli & Sahay 2000; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Slater & Narver 1995). Definisi ini telah dioperasionalkan dalam berbagai cara, sebagai contoh, Kohli dan Jaworski (1990) menunjukkan bahwa sebuah perusahaan yang berorientasi pasar menghasilkan, menyebarluaskan, dan menanggapi informasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar. Narver dan Slater (1990) menggambarkan perusahaan yang berorientasi pasar sebagai salah satu yang menunjukkan orientasi pelanggan dan kompetitor bersamaan dengan koordinasi *interfunctional*. Dengan demikian, mempelajari apa yang diinginkan pelanggan, proses instalasi memberikan apa keinginan pelanggan dan Pengadaptasian proses perubahan pasar merupakan karakteristik penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi pasar; proses ini harus mendukung pengembangan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Day 1994; Hunt & Morgan 1995; Slater & Narver 1994, 1995).

Menurut Elisabeth Zorzea, Jenny Darroch and Sheelagh (2003) berpendapat bahwa orientasi pasar akan menghasilkan perilaku *market driven* (Vorhies, Harker & Rao 1999). Artinya, dengan mengikuti orientasi pasar perusahaan lebih mungkin untuk menyesuaikan penawaran produk saat ini yang sesuai dengan preferensi pelanggan yang ada dan/atau struktur pasar dari pendorong-pendorong pasar (Christensen & Bower 1996; Jaworski, Kohli & Sahay 2000). Jadi, perusahaan berorientasi pasar cenderung untuk mendengar dengan hati-hati pelanggan mereka, ada bahaya bahwa perusahaan-perusahaan ini mungkin gagal untuk mengembangkan pasar baru dan penawaran sangat berbeda dan mungkin dalam jangka panjang membahayakan keunggulan kompetitif



dan kelangsungan hidup mereka.

Dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi harus mampu menciptakan, membentuk, dan mempercepat pasar untuk inovasi radikal mereka dan mendefinisikan harapan pelanggan, proposisi nilai, dan proses bisnis untuk mencerminkan perubahan dalam lingkungan industri dan terus efektif melayani kebutuhan target pasar mereka. Di masa lalu, adaptasi ini telah menghasilkan peningkatan fokus menjadi berorientasi pasar. Menurut literatur riset pemasaran yang dipublikasikan sejak awal tahun 1990-an, orientasi pasar telah dianggap sebagai pilihan terbaik untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar, yang dapat berfungsi sebagai alat yang penting dalam kinerja bisnis. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus mengumpulkan informasi dari konsumen dan pesaing, penyebaran informasi di seluruh departemen dan menggunakannya untuk memenuhi kebutuhan pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990). Proses ini telah menjadi kunci terhadap praktek manajemen dari banyak organisasi, khususnya di bidang strategi pemasaran.

Jaworski et al. (2000), pada gilirannya menyimpulkan bahwa pandangan terbatas orientasi pasar tidak representatif dan menegaskan bahwa gagasan ini terdiri dari dua konsep komplementer : pendekatan *market-driven* dan pendekatan *market driving*. Kedua pendekatan fokus pada pelanggan, pesaing dan lingkungan (Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990), tetapi sebelumnya menerima struktur pasar yang ada dan preferensi konsumen, sedangkan yang terakhir mengejar perubahan. Dengan demikian, Jaworski et al. (2000) mendefinisikan *market driven* sebagai perusahaan yang belajar, memahami, dan merespon yang didasarkan pada persepsi dan perilaku struktur pasar tertentu. Sebaliknya, mereka mendefinisikan *Market driving* sebagai perubahan komposisi, kegiatan dan / atau perilaku komponen dari sebuah pasar tertentu. Demikian pula, gagasan tradisional dari *market driven* lebih pada permasalahan tingkatan dari sebuah dikotomi. Pada saat yang sama, pendekatan proaktif tidak untuk mengganti *market driven*, tapi perluasan konsep.

Craven dan Shipp (1991) mengidentifikasi kesadaran pasar, fleksibilitas organisasi, visi strategis, dan hubungan eksternal sebagai kemampuan penting bagi organisasi berbasis pasar. Penginderaan (*sense*) pasar memungkinkan organisasi untuk mengetahui pelanggan, pesaing, dan pasar. Sebagai pelanggan membutuhkan perubahan, fleksibilitas organisasi yang memungkinkan bereaksi cepat. Visi strategis meliputi perencanaan organisasi untuk memberikan nilai superior yang konsisten



kepada pelanggan. Hubungan eksternal membantu menciptakan sinergi dan menyelaraskan pemangku kepentingan menuju tujuan bersama. Sebuah perusahaan harus mengembangkan kemampuan ini untuk menjadi sebuah organisasi berbasis pasar yang berhasil.

Memperluas pemahaman tentang orientasi pasar melalui perbedaan antara dua pendekatan yang saling melengkapi yaitu : Pendekatan **pertama** yang ditandai sebagai *market driven*, menggambarkan orientasi pasar sebagai konsep reaktif, dimana perusahaan bermaksud untuk *menjaga status quo dengan berfokus terutama pada pelanggan yang ada dan kebutuhan mereka saat ini*. Yang **kedua** pendekatan *market driving*, konsep pemahaman yang lebih proaktif, dimana bentuk perusahaan tidak hanya fokus pada pelanggan tetapi juga perilaku pelaku pasar lain dan/atau struktur pasar dalam arah yang meningkatkan posisi kompetitif perusahaan (Jaworski et al 2000).

Keduanya *market driven* dan *market driving* tercakup dalam kerangka yang lebih umum dalam orientasi pasar. Dua aliran penelitian telah dominan dalam literatur orientasi pasar selama dekade terakhir (Gray dan Hooley 2002; Noble, Sinha, dan Kumar 2002). Pertama, Narver dan Slater (1990) pendekatan budaya orientasi pasar dikonseptualisasikan dalam hal karakteristik mendasar dari organisasi (yaitu, orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar-fungsional). Kedua, Kohli dan Jaworski's (1990) pendekatan perilaku orientasi pasar didefinisikan dalam hal perilaku organisasi (yaitu, pengumpulan informasi, penyebaran informasi, dan tanggap terhadap informasi). Ketiga, Hult, Cravens, dan Sheth (2001) menawarkan konsep yang memadukan kedua perspektif dan mendefinisikan orientasi pasar sebagai implementasi konsep pemasaran, yang tercermin dalam nilai-nilai, keyakinan, kegiatan, dan perilaku dalam organisasi. Strategi *market-driven* dan *market driving* keduanya konsisten dengan dua komponen fundamental dari filosofi pemasaran karena fokus mereka pada kebutuhan dan keinginan pelanggan seperti pada konsep laba (Borsch 1978). Namun, seperti dicatat oleh Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000), penafsiran orientasi pasar sebagaimana besar telah cenderung dalam hal strategi *market driven* yang didasarkan pada reaksi perusahaan terhadap perubahan pasar. Di sisi lain, *market driving* adalah tentang perubahan proaktif beberapa elemen di pasar.

Menjadi pertanyaan, apakah jika konsep *market-driven* sudah memasukkan filosofi orientasi terhadap pasar, maka konsep ini dapat menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan ? Jika setiap pemain dalam pasar menjalankan strategi *market-driven* dan setiap perusahaan berupaya untuk mengungguli pesaingnya dengan tetap



menjaga kedekatan dengan konsumennya, hal ini berarti tidak ada pemain yang mampu menyediakan nilai yang superior dalam persaingan. Dalam masalah ini perlu dikaji lebih lanjut, apakah perusahaan harus senantiasa mengikuti "suara konsumen" untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya ? Perusahaan harus memenuhi kebutuhan konsumen atau perusahaan yang harus membentuk kebutuhan konsumen ? Untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan konsumen, perusahaan juga dituntut untuk tidak hanya mengikuti apa yang dibutuhkan oleh konsumen, tetapi juga mengarahkan kebutuhan konsumen. Caranya, yaitu dengan secara dramatis meningkatkan dan menciptakan komponen-komponen nilai baru bagi konsumen serta mengembangkan sistem bisnisnya. Hal inilah yang mendorong apakah perlu dipertentangkan perbedaan antara *market-driven* dan *market-driving* ? Mengapa hal itu perlu dipertentangkan ? Keduanya masih tetap berada di dalam koridor orientasi terhadap pasar. Strategi *market-driven* didasarkan pada reaksi perusahaan terhadap perubahan-perubahan di dalam pasar yang biasanya tercermin dalam evolusi industri. Di sisi lain, *market-driving* menuntut adanya tindakan proaktif dari perusahaan untuk mengubah beberapa elemen dalam pasar. Hendaknya, pelaku bisnis tidak perlu mempertentangkan keduanya karena tindakan reaktif dan proaktif sangatlah penting dalam menghadapi perubahan.

### **Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi rumusan masalah di dalam penulisan paper ini adalah Masih terbatasnya kajian konseptual *market driving strategy* yang dilakukan oleh para ahli sehingga konsep orientasi pasar masih didominasi oleh pendekatan konsep *market driven*.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penulisan paper ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis konsep-konsep, definisi-definisi, model-model penelitian, dan pengembangan model dari *market driven* dan *market driving strategy* yang dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, yang bahan-bahannya diambil dari beberapa jurnal yang sudah ada.



## PEMBAHASAN

### Konsep Market Driven

Day (1999a) menyatakan bahwa, *market-driven* menyatakan sebuah "kemampuan unggul untuk memahami, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga". Sebuah masalah yang dilakukan oleh definisi Day (1999a) adalah bahwa ia mengabaikan unsur lain dari pasar (misalnya, pesaing, pemegang saham, karyawan perusahaan, dan regulator). Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000) menggabungkan pemain pasar yang lain dalam definisi *market driven*, "belajar, memahami, dan menanggapi persepsi pemangku kepentingan dan perilaku dalam struktur pasar". Dengan menggabungkan semua pemangku kepentingan dalam definisi mereka yang didorong pasar, Jaworski, Kohli, dan Sahay (2000) secara implisit mengakui bahwa strategi perusahaan "harus konsisten dengan tujuan memaksimalkan nilai perusahaan, yang sesuai dengan pemikiran dominan disiplin pemasaran (Alderson 1957; Borsch 1978; Karat, Lemon, dan Zeithaml 2004). Namun, persepsi orientasi pasar dari pemahaman pasar dan penyesuaian diri dengan itu mungkin terbatas dalam situasi pasar tertentu (Jaworski, Kohli, dan Sahay 2000). Memang, ketika sebuah filosofi orientasi pasar dilakukan melalui strategi *market driven*, tidak ada jaminan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai (Johnston, Lee, Saini, dan Grohmann 2003; Slater dan Narver 1995). Jika setiap pelaku di pasar mengikuti strategi *market-driven* dan menyesuaikan setiap perusahaan untuk langkah strategis pesaing dan tetap selaras dengan persyaratan konsumen, maka aktor tidak akan mampu menawarkan *value proposition* unggul untuk kompetisi.

Menciptakan nilai pelanggan yang unggul merupakan tujuan utama bagi perusahaan yang didorong pasar (Day, 1994; Narver dan Slater, 1990). Organisasi berbasis pasar (*market driven*) dicirikan oleh seperangkat nilai-nilai budaya dan keyakinan yang menempatkan kepentingan pelanggan pertama (Deshpande et al, 1993). Untuk melakukan hal ini, perusahaan berbasis pasar mengembangkan orientasi pasar, yang berfungsi untuk memfasilitasi *generation dissemination*, dan pemanfaatan informasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990) dan yang memfasilitasi penerapan terkoordinasi dari sumber daya yang difokuskan pada pemberian nilai pelanggan yang superior (Narver dan Slater, 1990; Slater dan Narver, 1994, 1995). Perusahaan yang memberikan nilai pelanggan yang unggul dengan mengembangkan orientasi pasar sering



kali mengungguli saingan yang kurang berorientasi pasar (Deshpande et al, 1993; Jaworski dan Kohli, 1993; Narver dan Slater, 1990).

Salah satu pendekatan baru-baru ini menganjurkan untuk mempelajari proses-proses internal merupakan pendekatan kemampuan (*capability*) (Day, 1994; Grant, 1991, 1996; Moller dan Anttila, 1987; Tuominen et al, 1997.). Seperti yang didefinisikan oleh Day (1994, hal 38), kapabilitas adalah "bundel kompleks keterampilan dan pembelajaran kolektif, dilakukan melalui proses organisasi yang memastikan koordinasi yang unggul dari kegiatan fungsional". Perkembangan teori terbaru telah berfokus pada gagasan bahwa perusahaan dengan kemampuan unggul di bidang pemasaran adalah generator informasi yang lebih baik tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan dan juga lebih baik untuk mengembangkan barang dan jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan (Day, 1994). Selain itu, kemampuan unggul dalam pemasaran memberikan perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan informasi tentang tindakan-tindakan dan reaksi pesaing. Proses menghasilkan pengetahuan dan mengaplikasikannya dengan cara mendukung pemberian nilai pelanggan yang unggul - membantu perusahaan mengembangkan pasar bagi keunggulan kompetitif (Bharadwaj et al, 1993; Narver dan Slater, 1990; Tuominen et al, 1997; Woodruff, 1997). Jika berhasil difokuskan melalui serangkaian strategi bisnis yang tepat, sebuah perusahaan dengan kemampuan pemasaran yang superior diharapkan mencapai keunggulan kompetitif yang mengakibatkan kinerja yang lebih baik dari pada pesaing yang memiliki sedikit kapabilitas (Day, 1993, 1994; Day dan Wensley, 1988; Kohli dan Jaworski, 1990; Narver dan Slater, 1990). Untuk mempertahankan keunggulan ini, kemampuan ini harus menambahkan nilai, harus menyulitkan proses substitusi, harus mempersulit pesaing untuk meniru, dan harus bergerak melintasi batas-batas perusahaan (Barney, 1991; Grant, 1991, 1996).

Menurut Day (1994:44), perusahaan *market driven* dibedakan oleh kemampuan untuk memahami (*sense*) peristiwa dan kecenderungan di pasar mereka di hadapkan dengan pesaing mereka. Mereka dapat mengantisipasi lebih akurat respon terhadap tindakan yang dirancang untuk mempertahankan atau menarik pelanggan, meningkatkan hubungan saluran, atau menggagalkan pesaing. Mereka dapat bertindak berdasarkan informasi pada waktu yang tepat, cara yang masuk akal (*coherent*) karena asumsi-asumsi tentang pasar secara luas didapatkan. Kemampuan organisasi ini memiliki implikasi signifikan bagi pencapaian dan keberlanjutan keunggulan kompetitif. Bisnis yang memiliki kemampuan



untuk belajar dengan cepat tentang pasar mereka dan untuk bertindak berdasarkan posisi informasi yang terbaik untuk mencapai keunggulan bersaing (Day, 1993, 1994; Slater dan Narver, 1994, 1995; Tuominen et al, 1997.). Untuk membantu persetujuan organisasi dengan kegiatan dan kecenderungan pasar, mengembangkan proses organisasi internal (Day, 1994). Proses ini meliputi pendekatan formal dan informal untuk pengumpulan dan pengolahan informasi pasar (Day, 1994; Kohli dan Jaworski, 1990).

Di antara proses organisasi yang biasanya berkembang dalam sebuah organisasi, proses perencanaan strategis dan proses yang terkait penggunaan dalam menganalisis informasi pasar diambil sebagai salah satu hal yang paling penting (Moller dan Anttila, 1987). Orientasi pasar merupakan pendekatan dasar dalam memahami pasar (Slater dan Narver, 1994). Dengan demikian, market orientasi merupakan implementasi dari konsep pemasaran (Kohli dan Jaworski, 1990), dan orientasi budaya (Slater dan Narver, 1994; Deshpande dan Webster, 1989) yang memfokuskan usaha perusahaan pada pemahaman pasar dan mengembangkan strategi dalam menanggapi peluang atau ancaman pasar (Tuominen et al, 1997). Untuk mengembangkan orientasi pasar, suatu bisnis mengumpulkan *intelligence* pasar, menganalisa dan menyebarkan pengetahuan pemasaran yang dikembangkan di seluruh departemen dan kelompok kerja, dan menggunakan pengetahuan ini untuk mengembangkan respon strategis dan taktis yang tepat yang menjadi dasar keunggulan kompetitif (Day, 1994; Hunt dan Morgan, 1995; Kohli dan Jaworski, 1990).

Sebuah organisasi yang berorientasi pasar memiliki kemampuan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi tentang kekuatan pasar dan kondisi pasar yang lebih baik dari saingan mereka yang kurang berorientasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993). Hal ini memberikan organisasi yang berorientasi pasar landasan penting untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mempelajari apa yang pembeli inginkan, membangun proses yang diperlukan untuk memberikan nilai yang mereka inginkan (Moller dan Anttila, 1987; Narver dan Slater, 1990; Slater dan Narver, 1994), dan mengadaptasi proses-proses menghasilkan nilai sebagai perubahan kondisi pasar (Slater dan Narver, 1995; Tuominen et al, 1997). Untuk menggunakan proses-proses ini sebagai dasar untuk keunggulan kompetitif, organisasi perlu mengembangkan kemampuan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi pasar



(Day, 1994) dan proses untuk bertindak atas informasi ini (Hunt dan Morgan, 1995).

Selain orientasi pasar, organisasi memerlukan strategi yang kompetitif untuk membantu memfokuskan upaya mereka. Menurut Day (1990, hal 5) "Sebuah strategi bersaing menentukan bagaimana bisnis berniat untuk bersaing di dalam melayani pasar yang dipilihnya. Strategi ini menyediakan perekat (*glue*) konseptual yang memberikan makna bersama untuk semua kegiatan dan program fungsional terpisah". Sebuah strategi berkembang dengan baik, karena itu berfungsi untuk mengkoordinasikan tindakan kompetitif perusahaan. Sebagai salah satu fungsi utama pro-kompetitif dalam organisasi, pemasaran memiliki pengaruh besar pada bagaimana strategi dirumuskan dan bagaimana sumber daya yang dialokasikan untuk impelementasi strategi-strategi (Hunt dan Morgan, 1995; Moller dan Anttila, 1987; Varadarajan dan Clark, 1994).

Pada perusahaan yang didorong pasar, penciptaan nilai pelanggan yang unggul adalah tujuan dari perumusan dan implementasi strategi (Day, 1993, 1994). Untuk melakukan ini, strategi diferensiasi didasarkan nilai pelanggan akan mendorong upaya riset pasar perusahaan, seleksi target-pasar, proses pengembangan produknya, serta program komunikasi pasar (Day, 1994; Woodruff, 1997). Karena peran pelengkap perusahaan *market driven* mengumpulkan informasi, menganalisis dan menyebarkan, serta bermain responsif dalam mendukung strategi diferensiasi, perusahaan yang digerakkan oleh pasar akan mengembangkan proses yang memungkinkan perusahaan untuk:

- Menemukan dan memahami keinginan dan kebutuhan pelanggan saat ini dan potensial;
- Memantau dan bereaksi terhadap tindakan pesaing saat ini dan potensial; dan
- Fokus pada pengetahuan dan sumber daya perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ditemukan dan pemecahan masalah yang timbul sebagai hasil dari proses-proses ini (Day, 1994; Hunt dan Morgan, 1995)

Tidak semua perusahaan akan mengembangkan orientasi pasar (Aaker, 1994; Day, 1990; Hunt dan Morgan, 1995). Beberapa perusahaan memilih untuk memusatkan perhatian mereka pada masalah-masalah internal, seperti teknologi proses dan efisiensi yang dihasilkan. Perusahaan-perusahaan ini mencurahkan lebih sedikit waktu untuk memahami apa nilai pelanggan, bukannya memilih untuk fokus pada



peningkatan volume. Analisis kebutuhan pelanggan memainkan peran yang relatif kecil dalam pengembangan produk dalam perusahaan. Sebaliknya, pengembangan produk biasanya didorong oleh kemampuan teknologi proses yang seringkali merupakan hasil dari proses perbaikan inkremental. Tidak seperti perusahaan yang didorong pasar, di mana fokus pada nilai (sebagaimana didefinisikan oleh pelanggan) pengambilan keputusan yang didorong pasar, keputusan pemasaran dalam perusahaan-perusahaan ini sering berkisar sekitar masalah harga, seperti diskon volume, sebagai kunci untuk meningkatkan penjualan unit perusahaan (Day, 1990).

Dapatkah perusahaan yang tidak memiliki orientasi pasar menjadi sukses? Jawabannya tampaknya ya. Namun, perusahaan-perusahaan yang tidak mengembangkan orientasi pasar harus mengembangkan teknologi proses melebihi inovasi pesaing atau mencapai posisi biaya rendah (Day, 1990). Perusahaan-perusahaan ini, meskipun mereka tidak akan mengembangkan proses yang diperlukan untuk menghasilkan, menyebarluaskan, dan merespon informasi pasar ke tingkat yang sama sebagai perusahaan yang berorientasi pasar, bisa sukses dengan menggabungkan fokus proses hanya cukup dengan pengumpulan *intelligence* pasar, diseminasi, dan responsif untuk memahami dimana kebutuhan pelanggan dan kearah mana reaksi yang sesuai. Day (1993) menyinggung keberadaan perusahaan-perusahaan ketika ia membahas dampak *Total Quality Management* (TQM) pada pengumpulan nilai. Keberhasilan implementasi TQM memberi perusahaan untuk fokus pada kualitas, yang sering bertepatan dengan apa yang diinginkan pelanggan. Apa yang membedakan perusahaan-perusahaan ini adalah kemampuan mereka untuk mengadaptasi proses internal dengan kebutuhan pasar cukup hanya untuk memungkinkan mereka untuk sedikit membedakan produk mereka, saat bekerja untuk memperbaiki proses dan meningkatkan efisiensi (Day:1990).

Nilailah yang menjadikan *market driven* unik pada perusahaan saat ini, praktek saat ini menyatakan bahwa sukses dimulai dengan riset pasar yang hati-hati, menyelidiki kebutuhan pelanggan, dan mengembangkan produk atau jasa yang berbeda untuk segmen tertentu. Berbagai perusahaan terbaik seperti Nestle, Procter & Gamble, dan Unilever efektif menggunakan pendekatan *market driven*.

Dari pandangan yang berbeda pada orientasi pasar, Uncles (2000) mendefinisikan orientasi pasar menjadi seperangkat karakteristik organisasi:



- 1) Organisasi *market-driven* memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang pelanggan dan pelanggan potensial, termasuk perubahan keinginan dan kebutuhan mereka.
- 2) Sebuah kegiatan utama pada organisasi *market driven* adalah mengumpulkan informasi. organisasi *market-driven* terus mengumpulkan data di semua sektor lingkungan - kompetitif, budaya, politik, ekonomi, teknologi, sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan konsumen.
- 3) Konsep *market driven* adalah konsep manajerial. Perhatian tertutup harus diberikan kepada proses dan kegiatan bisnis. Penekanan harus ditempatkan pada kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan lingkungan.
- 4) Konsep *market driven* merupakan konsep lintas fungsional, dan mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi, belajar organisasi, dan peninjauan kembali dari kompetensi internal. Semua aspek organisasi harus menyadari dan mempertimbangkan perubahan lingkungan.
- 5) Dampak orientasi pasar pada penekanan masalah pengukuran kinerja bisnis. Organisasi harus menilai proses dan aktivitas saat ini terhadap kinerja usaha saat ini. proses perbaikan terus-menerus adalah wajib untuk organisasi *market driven*.

Organisasi *market-driven* menempatkan yang pertama adalah pelanggan di seluruh organisasi, tujuan dan sasaran, strategi, budaya, dan struktur. Menempatkan yang pertama pelanggan dimulai dengan tujuan, sasaran, dan misi organisasi. Strategi ini mendefinisikan tentang bagaimana tujuan-tujuan yang akan dicapai. Budaya organisasi harus mendukung nilai-nilai dan perilaku untuk keberlangsungan strategi. Struktur juga harus dirancang untuk mendukung tujuan dan strategi, dan menghargai perilaku yang tepat dalam menempatkan yang pertama pelanggan. Seluruh organisasi, tujuan, strategi, budaya, dan struktur harus bekerjasama untuk memberikan nilai maksimal kepada pelanggan.

### **Tiga Elemen Kesuksesan *Market driven***

Bagaimana organisasi *market driven* mencapai kemampuan unggul mereka untuk memahami, menarik, dan mempertahankan pelanggan yang berharga dan secara konsisten menang di pasar ? Satu dekade tentang penelitian dan pembedahan hati-hati praktek terbaik yang telah mengusir mitos jawaban sederhana, realitas ditemukan dalam kombinasi dari unsur-



unsur yang menentukan yang terdiri dari tiga elemen sebagai berikut (Barrett: 2001):

**a) Elemen Peran Budaya**

Budaya berorientasi eksternal dengan keyakinan dominan, nilai, dan perilaku yang menekankan nilai pelanggan yang unggul dan pencarian berkelanjutan untuk sumber-sumber keuntungan baru.

Dalam sebuah perusahaan *market driven*, orientasi pasar luas adalah dirajut kedalam pabrik organisasi. Hal ini terlihat pada Jan Carlson, CEO *Scandinavian Airlines System*, yang disebut "jutaan momen kebenaran" yang menentukan pengalaman kolektif pelanggan saat mereka berinteraksi dengan staf kabin, agen tiket, bagasi, dan pencatat tiket. Apakah orang-orang di garis depan benar-benar memberikan nilai pelanggan yang unggul tergantung pada mereka memiliki insentif yang tepat, alat, dan kerangka organisasi. Ketika mereka adalah bagian dari budaya yang bersikeras menempatkan yang pertama adalah pelanggan. "Kualitas" menjadi dedikasi kolektif dari pada diktum (*decision of a high authority*) yang dipaksakan, "retensi pelanggan" motivasi yang bermakna daripada "tim lintas-fungsional" metrik mekanis, dan mekanisme untuk perbaikan dari pada indulgensi memakan waktu.

**b) Elemen Peran Kapabilitas**

*Distinctive capabilities* dalam penginderaan pasar, pasar yang berkaitan, dan antisipatif pemikiran strategis. Ini berarti perusahaan *market driven* dididik secara lebih baik tentang pasar mereka dan lebih mampu membentuk hubungan yang erat dengan nilai pelanggan. Kejelasan pemikiran strategis mereka membantu mereka menyusun kemenangan strategi yang mengantisipasi reaksi terhadap ancaman dan peluang pasar.

Selain budaya, organisasi berbasis pasar memiliki kemampuan khusus pada pengindraan pasar, keterkaitan pasar dan pemikiran strategis. Kapabilitas terdiri dari sekumpulan keterampilan yang terintegrasi erat, teknologi dan pembelajaran kumulatif.

Organisasi *market driven* memiliki kemampuan unggul dalam penginderaan pasar - membaca dan memahami pasar. Ia juga memiliki kemampuan unggul dalam keterkaitan pasar - menciptakan dan memelihara hubungan dengan pelanggan. Akhirnya, organisasi *market driven* memiliki kemampuan dalam pemikiran strategis yang



memungkinkan untuk menyelaraskan strategi ke pasar dan membantu mengantisipasi perubahan pasar. Perusahaan *Intuit* menawarkan demonstrasi yang kuat tentang bagaimana kemampuan penginderaan ini unggul dan keterkaitan pasar berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Bagaimana *Intuit Quicken* mendapatkan monopoli dalam perangkat lunak keuangan pribadi meskipun bersaing ketat dengan *Microsoft* dan perusahaan lain ? Ketika *Intuit Quicken* diluncurkan pada tahun 1983, ia menghadapi 43 produk pesaing dan segera menemukan dirinya menatap ke bawah *Microsoft*, yang mengalahkan saingan dalam pengolahan kata, *spreadsheet*, dan presentasi.

### c) Elemen Peran Konfigurasi

Konfigurasi yang memungkinkan seluruh organisasi untuk terus mengantisipasi dan merespon kebutuhan pelanggan dan perubahan kondisi pasar. Ini mencakup semua kemampuan lainnya untuk memberikan nilai pelanggan dari desain produk untuk pemenuhan pesanan, ditambah dengan desain organisasi yang adaptif, dan semua sistem pendukung, kontrol, langkah dan kebijakan sumber daya manusia. Semua aspek dari konfigurasi selaras dengan *value proposition* yang superior.

Elemen yang ketiga ini dari organisasi *market driven* adalah dibedakan dalam konteks budaya dan kapabilitas organisasi dari organisasi *market driven* yang tertanam dan diaktifkan. Konfigurasi ini adalah dari sekumpulan hubungan budaya perusahaan, kapabilitas dan proses dalam struktur perusahaan. Ini mencakup kemampuan untuk penginderaan pasar, keterkaitan pasar dan pemikiran strategis, serta kemampuan sejenis lainnya dan aset-aset bisnis plus struktur organisasi dan informasi pendukung, kontrol, dan sistem imbalan. Kesuksesan bersaing datang ketika semua elemen ini selaras dengan *value proposition* yang menarik. Konfigurasi perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat dibedakan oleh:

- 1) **Strategis berfokus pada pasar.** Konfigurasi organisasi *market driven* dirancang di sekitar fokus yg memberikan nilai pelanggan yang unggul. Tema strategis adalah pusat dari semua elemen yang dirancang dan terhubung. Hal ini memastikan bahwa semua kegiatan fungsional dan investasi adalah bagian dari model bisnis yang berfokus di pasar.
- 2) **Koherensi elemen.** Hal ini dicapai ketika semua elemen organisasi-budaya, kemampuan dan konfigurasi melengkapi dan saling mendukung. Sebaliknya, inkoherensi mengarah



keterputusan strategi dan implementasi, menciptakan kebiasaan penyimpangan melihat pelanggan sebagai yang utama. Jika departemen pelayanan tidak bisa menindaklanjuti jaminan yang dijanjikan dan sistem yang tidak dapat berbicara ke seluruh organisasi, maka smuanya akan kebingungan.

- 3) **Fleksibilitas.** Pasar berubah, sehingga konfigurasi seharusnya tidak menjadi penghambat pembelajaran *trial-and-error* dan perbaikan terus menerus. Tantangan bagi sebuah organisasi *market driven* adalah untuk merancang sebuah struktur yang dapat menggabungkan kedalaman pengetahuan dalam hirarki vertikal dengan tanggapan tim proses horisontal. Jika tidak, bahkan organisasi terbaik yang tidak selaras akhirnya akan dengan sendirinya melangkah keluar dari pasar dan harga mahal "retooling" (memperlengkapi kembali) dibandingkan dengan organisasi yang memenuhi tuntutan-tuntutan baru.

Pendukung ketiga elemen adalah basis pengetahuan bersama di mana organisasi mengumpulkan dan menyebarkan wawasan pasar. Pengetahuan ini membangun hubungan dengan pelanggan, menginformasikan strategi perusahaan dan meningkatkan fokus karyawan pada kebutuhan pasar. Kemajuan teknologi informasi menghadirkan peluang baru untuk membangun basis pengetahuan bersama, tetapi hanya jika teknologi diterapkan dengan fokus pasar yang jelas.

Elemen-elemen tersebut memperkuat satu sama lain dalam sebuah organisasi *market driven*. Mereka tidak hanya menambahkan bersama, melainkan mereka multiplikatif, sehingga kelemahan di satu area menimpa yang lain. Sebuah organisasi fungsional secara kaku, dengan hati-hati melindungi wilayah mereka yang dapat menggagalkan berbagi pembelajaran pasar dan merusak upaya untuk memperkenalkan secara terbuka, partisipatif budaya. Masing-masing elemen harus setidaknya sama baik sebagai yang terbaik dari saingan jika orientasi pasar secara keseluruhan adalah untuk memastikan keuntungan keunggulan strategi.

### **Konsep Market Driving**

Lebih dari empat dekade yang lalu, Levitt (1960) mengungkapkan pandangan sejalan dengan konsep awal dari konsep pemasaran (Drucker 1954; McCarthy 1960; McKitterick 1957). Levitt (1960) berpendapat bahwa perusahaan adalah organisme pemuas pelanggan yang membeli pelanggan dengan melakukan hal-hal yang membuat orang ingin melakukan bisnis dengan mereka. Gagasan Levitt (1960) kemudian



dipahami sebagai mendengar suara pelanggan, yang memimpin konsep pemasaran yang akan digambarkan sebagai kesediaan perusahaan untuk mengenali, memahami, dan untuk menyesuaikan elemen bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Houston 1986). Pandangan yang terakhir dapat dicirikan sebagai strategi *market-driven* (Day 1999a, Day 1999b). Namun, ini hanya sebuah interpretasi parsial dari pemikiran Levitt. Akibatnya, Levitt (1960) menunjukkan bahwa untuk bertahan hidup, perusahaan harus bertindak pada kebutuhan pelanggan dan keinginan dan memuaskan pelanggan. Ini berarti bahwa perusahaan bisa mengikuti kebutuhan pelanggan mereka saat ini atau membantu dalam membentuk mereka. Oleh karena itu, perusahaan tidak harus benar-benar mengikuti suara pelanggan mereka, mereka juga dapat menyebabkan kebutuhan mereka ke arah baru dengan cara dramatis meningkatkan proposisi nilai pelanggan dan meningkatkan sistem bisnis, strategi terbaik digambarkan sebagai *market driving* (Harris dan Cai 2002; Jaworski, Kohli, dan Sahay 2000; Kumar, Scheer, dan Kotler 2000). Meskipun strategi *market driving* telah memiliki banyak objek penelitian terbaru (misalnya, Harris dan Cai 2002; Kumar, Scheer, dan Kotler 2000; Jaworski, Kohli, dan sekolah malah 2000; Tuominen, Rajala, dan Moller 2004), tidak ada model yang mengintegrasikan strategi *market driving* ke dalam kerangka kerja menyeluruh.

Akar konseptual dari konsep *market driving* dapat ditelusuri Zeithaml dan Zeithaml (1984), Clark (1994) dan Hamel (1996), dan penelitian mereka pada pengelolaan lingkungan. Penelitian ini meneliti aliran ketika perubahan lingkungan harus dilakukan dan bagaimana perusahaan secara proaktif mengelola "aturan permainan". Istilah *market driving* telah disebutkan pertama kali oleh Kumar (1997) dalam sebuah studi kasus tentang perubahan dalam lanskap ritel walaupun kemudian Kumar dan colleagues (2000) mencatat bahwa pendekatan ini sudah sedang diadopsi oleh beberapa perusahaan mapan, misalnya, Body Shop, IKEA, dan Dell. Definisi konstruk yang diberikan oleh Jaworski et al. (2000), yang menggambarkan *market driving* sebagai "mengubah komposisi dan/atau peran pemain dalam pasar dan/atau perilaku (s) pemain di pasar." Jaworski et al. (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang mempengaruhi pelaku pasar dan/atau yang lebih sering mempengaruhi struktur pasar bisa dilihat sebagai *market driving*. Berbeda dengan *market driven*, pendekatan *market driving* tidak hanya pendekatan yang lebih proaktif, juga mencakup setiap stakeholder perusahaan tidak hanya pelanggan dan/atau pesaing. Meskipun ide *market driving* tidak sama sekali baru dan telah sebagian dibahas dalam pendekatan seperti



kepemimpinan pelanggan (juga dikenal sebagai orientasi pasar proaktif) dan perintis, perubahan perilaku pesaing dan struktur pasar tidak termasuk dalam pendekatan tersebut (Hills 2003). Menurut Jaworski et al. (2000) konseptualisasi *market driving*, kita membedakan antara dua set kegiatan: (1) Kegiatan yang membentuk struktur pasar dan (2) kegiatan yang membentuk perilaku pasar.

Perilaku *market driving* sangat penting bagi keunggulan kompetitif jangka panjang dan kelangsungan hidup, pertanyaannya adalah, dimana datangnya perilaku seperti itu? Bagaimana organisasi secara proaktif membentuk perilaku pelanggan dan/atau pasar? Sementara literatur telah menyebutkan agar lebih berperilaku *market driving* (Jaworski, Kohli & Sahay 2000), telah gagal untuk menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk menjelaskan apa artinya menjadi sebuah perusahaan *market driving*. Untuk mengatasi kesenjangan ini dan menjawab pertanyaan-pertanyaan kita melihat ke literatur kewirausahaan, dan khususnya literatur kewirausahaan di tingkat perusahaan (yang disebut dalam makalah ini sebagai orientasi kewirausahaan (*Entrepreneur orientation/EO*)). Kami berpendapat bahwa perilaku *market driving* kemungkinan besar akan datang dari perusahaan yang mengambil risiko, proaktif dan meluncurkan produk yang merubah batas-batas pasar dan perilaku pasar. Oleh karena itu, perilaku *market driving* dicapai melalui praktek dan perilaku kewirausahaan. Selanjutnya, kami berpendapat bahwa sebuah EO menggambarkan perusahaan yang mendorong pasar dan menghasilkan inovasi radikal. Selain itu, EO yang menawarkan cara potensial untuk merevitalisasi perusahaan mapan (Zahra & Covin 1995) dan juga memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui inovasi produk radikal yang berfokus pada kebutuhan pelanggan laten (Brown 1991; Hamel & Prahalad 1991; Lumpkin & DESS 1996; Slater & Narver 1995). perilaku wirausaha tersebut dicapai melalui pengambilan risiko, inovasi, dan persaingan proaktif (Covin & Slevin 1991; Guth & Ginsberg 1990; Miller 1983).

Perusahaan *market driving*, yang umumnya pendatang baru ke dalam suatu industri, mendapatkan keuntungan kompetitif yang lebih berkelanjutan dengan memberikan lompatan nilai pelanggan melalui suatu sistem bisnis yang unik. Strategi *market driving* memerlukan risiko tinggi, tetapi juga menawarkan suatu perusahaan potensial untuk merevolusi industri dan menuai manfaat besar. Banyak perusahaan perintis yang sukses, yang telah menciptakan pasar baru dan merevolusi industri yang ada melalui inovasi bisnis radikal seperti Amazon.com, Body Shop, CNN,



IKEA, Starbucks, dan Swatch, lebih baik digambarkan sebagai *market driving*. Meskipun *market driving* melibatkan risiko tinggi inheren dan banyak calon driver pasar secara spektakuler gagal, ketika strategi *market driving* berhasil dirancang dan dilaksanakan mereka menulis ulang peraturan industri dan menawarkan potensi untuk menuai manfaat yang luas.

- 1) Perusahaan *market driving* ini tidak menggunakan riset pasar tradisional untuk menyusun strategi mereka dalam memotong jalur *status quo*. Penelitian pasar, berguna dalam menghasilkan inovasi tambahan/inkremental, jarang menghasilkan inovasi-inovasi.
- 2) Inspirasi untuk ide bisnis radikal dari perusahaan-perusahaan *market driving* berasal dari seorang visioner seperti Dr. Venkataswamy, Anita Roddick dari Body Shop, atau Richard Branson dari Virgin yang melihat dunia secara berbeda dan beberapa visi laten, mendalam, atau kebutuhan penting dari pelanggan. Daripada berfokus untuk memperoleh pangsa pasar di pasar yang ada, driver-driver pasar ini menciptakan pasar baru (misalnya CNN, Federal Express, SAP, Tetra Pak) ataupun meredefinisikan ulang kategori sedemikian rupa mendasar sehingga pesaing telah dianggap usang (misalnya tidak ada top 10 diskon tahun 1962, tahun Wal-Mart lahir, berada dalam bisnis saat ini).
- 3) Pada akhirnya, perusahaan ini merevolusi industri mereka dengan mengubah aturan permainan dan 'mengendalikan' pasar mereka.

### **Dimensi *Market driving* menurut Nirmalya Kumar, Lisa Scheer, Philip Kotler (2000)**

Penelitian Nirmalya Kumar, Lisa Scheer, Philip Kotler (2000), menunjukkan, bahwa keberhasilan perusahaan *market driving* yang berbasis di inovasi radikal pada dua dimensi:

#### **1) Lompatan terputus-putus dalam proposisi nilai**

Proposisi Nilai mengacu pada kombinasi manfaat, akuisisi usaha / biaya, dan harga yang ditawarkan kepada pelanggan. Sebagai contoh, IKEA menawarkan manfaat desain Skandinavia bersih dan gambar, bermacam-macam yang luar biasa, pengiriman segera, suasana belanja yang menyenangkan, dan harga rendah, sedangkan konsumen meminta imbalan untuk terlibat dalam *self-service*, *self-assembly*, dan



*self-transportasi*, sering dari lokasi perifer. Ini adalah proposisi nilai yang sangat berbeda dari layanan tradisional, penuh, mahal, jalan toko furnitur tinggi.

Lompatan nilai pelanggan yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan *market driving* dapat melibatkan terobosan teknologi atau terobosan pemasaran. Keberhasilan *Body Shop*, *FedEx*, *Starbucks*, dan bahkan CNN dan Wal-Mart kurang dalam teknologi baru dibandingkan pemanfaatan agresif teknologi yang ada untuk melihat pasar berbeda dan untuk melayani pelanggan dengan cara yang tidak konvensional. Kunci keberhasilan perusahaan *market driving* ini adalah bahwa mereka menciptakan dan memberikan lompatan manfaat, sambil mengurangi pengorbanan dan mengkompromikan manfaat yang diterima oleh pelanggan (misalnya harus mengatur jadwal Anda di sekitar bila ingin jaringan berita luas) (Batang et al, 1996). Mereka membuat produk / jasa yang melebihi harapan pengalaman pelanggan dan berbagai alternatif yang ada. Akibatnya, lanskap industri secara substansial diubah.

## 2) Penerapan sistem bisnis yang unik

Sistem Bisnis mengacu pada konfigurasi berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membuat, memproduksi, dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Di hampir setiap perusahaan *market driving*, rekonfigurasi saluran tampaknya memainkan peran penting dalam menghasilkan inovasi arsitektur yang menghasilkan suatu sistem bisnis yang unik. Perusahaan *market driving* telah mengeluarkan berbagai distribusi saluran yang inovatif dan praktek manajemen dalam industri mereka.

Karena *value proposition* terlihat di pasar sementara sistem bisnis lebih sulit untuk diperhatikan, pesaing sering melewatkan pentingnya sistem bisnis. Sebagai contoh, Dell memberikan *built-to-order* kustomisasi PC yang menggabungkan kemajuan teknologi terbaru lebih cepat daripada pesaing dengan harga terjangkau. Untuk memberikan proposisi nilai ini, Dell menciptakan sebuah sistem bisnis yang sangat berbeda menggabungkan R minim & D pengeluaran, system manufaktur *built-to-order* fleksibel.

Dengan tidak adanya sistem bisnis yang unik, keuntungan yang didapatkan dari lompatan terputus-putus dalam *value proposition* dapat disalin dengan cepat oleh pemain yang ada. Oleh karena itu, perusahaan *market driving* yang mengubah aturan permainan adalah mereka yang berinovasi pada kedua dimensi. Sistem bisnis yang unik



menciptakan keuntungan yang lebih berkelanjutan, karena butuh waktu untuk calon pesaing untuk merakit pemain intra dan inter organisasi yang diperlukan untuk meniru sistem arsitektur yang unik.

### **Alasan Perusahaan dalam menggunakan Strategi *market driving***

Kami menjelaskan perusahaan-perusahaan ini sebagai *market driving* karena tiga alasan. **Pertama**, mengubah dasar-dasar industri melalui inovasi bisnis radikal. **Kedua**, bukannya terinspirasi oleh riset pasar tradisional sebagai kebijaksanaan konvensional, inspirasi untuk konsep bisnis radikal mereka biasanya berasal dari seorang visioner. **Ketiga**, daripada belajar dari pelanggan yang sudah ada, mereka sering harus mengajarkan pelanggan potensial untuk mengkonsumsi proposisi nilai terputus-putus mereka.

*Market driving* dapat dibedakan dari tiga orientasi lainnya bahwa perusahaan dapat menempati pasar: *sales driven*, *market driven*, and *customer driven*. Keempat kategori mewakili tipe ideal, tidak ada organisasi besar yang mengadopsi orientasi tunggal pada seluruh unit usahanya.

Orientasi *sales driven* mencirikan perusahaan-perusahaan yang melihat pemasaran sebagai alat untuk menjual apapun produk yang dihasilkan oleh pabrik mereka. Pemasaran dan penjualan yang dipertukarkan dalam perusahaan. Utilitas Umum, monopoli dan beberapa perusahaan manufaktur besar sering menampilkan orientasi penjualan. Perusahaan yang didorong pasar (*market driven*) menempatkan pelanggan pada proses awal dan melalui riset pasar yang hati-hati membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan mengembangkan citra yang diinginkan, target segmen mereka. Sebagian besar perusahaan yang berhasil memperlakukan konsumen dengan baik seperti L'Oreal termasuk dalam kategori ini. Perusahaan yang didorong Pelanggan (*customer driven*), di sisi lain, target (segmen tertentu) menyampaikan konfigurasi nilai yang disesuaikan untuk setiap pelanggan. Ini kadang-kadang disebut sebagai pemasaran relasional.

Istilah *market driving* telah disebutkan pertama kali oleh Kumar (1997) dalam sebuah studi kasus tentang perubahan dalam lanskap ritel walaupun kemudian Kumar dan colleagues (2000) mencatat bahwa pendekatan ini sudah sedang diadopsi oleh beberapa perusahaan mapan, misalnya, Body Shop, IKEA, dan Dell. Definisi konstruk yang diberikan oleh Jaworski et al. (2000), yang menggambarkan *market driving* sebagai "mengubah komposisi dan/atau peran pemain dalam pasar dan/atau perilaku (s) pemain di pasar." Jaworski et al. (2000) menyatakan, bahwa



perusahaan yang mempengaruhi pelaku pasar dan/atau yang lebih sering mempengaruhi struktur pasar bisa dilihat sebagai *market driving*. Berbeda dengan *market driven*, pendekatan *market driving* tidak hanya pendekatan yang lebih proaktif, juga mencakup setiap stakeholder perusahaan tidak hanya pelanggan dan/atau pesaing. Meskipun ide *market driving* tidak sama sekali baru dan telah sebagian dibahas dalam pendekatan seperti kepemimpinan pelanggan (juga dikenal sebagai orientasi pasar proaktif) dan perintis, perubahan perilaku pesaing dan struktur pasar tidak termasuk dalam pendekatan tersebut (Hills 2003).

### **Dua Pendekatan *Market driving* menurut Jaworski et.al. (2000)**

Menurut Jaworski et al. (2000) konseptualisasi *market driving*, kita membedakan antara dua set kegiatan: (1) Kegiatan yang membentuk struktur pasar dan (2) kegiatan yang membentuk perilaku pasar.

#### **1) Membentuk Struktur Pasar**

Mengenai set pertama kegiatan, struktur pasar dapat dibentuk dengan menerapkan tiga pendekatan generik (Jaworski et al 2000.): (1) menghilangkan pemain di pasar; (2) menciptakan struktur pasar baru melalui pengaturan dan/atau memodifikasi set para pemain yang berlangsung; (3) mengubah fungsi pemain di pasar. Sementara pendekatan pertama kegiatan yang menangkap beberapa aktivitas rekayasa ulang dari rantai nilai untuk menghilangkan para pemain dengan hanya menambah sedikit nilai dari perspektif pelanggan (misalnya, pemain di saluran distribusi, pesaing, pemasok), pendekatan kedua menangkap kegiatan yang mengembangkan seperangkat perbedaan para pemain untuk lebih memenuhi kebutuhan pelanggan (membangun web baru pemain, tambahkan pemain pelengkap). Pendekatan terakhir menangkap kegiatan yang melibatkan integrasi perusahaan ke depan dan ke belakang dalam rantai nilai.

#### **2) Membentuk Perilaku Pasar**

Mengenai seperangkat aktivitas kedua, Jaworski et al. (2000) membedakan antara kegiatan yang secara langsung membentuk perilaku pasar dan mereka memiliki pengaruh tidak langsung. Perilaku pasar dapat dibentuk langsung melalui: (1) pembangunan atau (2) menghapus kendala pelanggan melalui (3) membangun atau (4) menghapus kendala pesaing. Mengenai kendala ini, perusahaan tidak perlu harus mempengaruhi adanya kendala nyata; pengelolaan

kendala yang dibayangkan juga ditangkap dalam kegiatan ini. Selain itu untuk kegiatan yang mempengaruhi perilaku pelanggan secara langsung, perusahaan dapat membentuk preferensi pelanggan atau pesaing dan dengan demikian, secara tidak langsung mempengaruhi perilaku pasar, kegiatan ini meliputi: (1) membuat baru atau (2) pembalikan preferensi pelanggan yang ada dan (3) membuat baru atau (4) membalikkan preferensi pesaing yang ada. Dengan memperkenalkan produk baru dan/atau manfaat baru, preferensi pelanggan diubah dan perilaku pelanggan dipengaruhi. Demikian pula, preferensi pesaing dapat dipengaruhi tergantung pada arah peningkatan posisi kompetitif perusahaan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan paparan di atas dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa penerapan model penelitian yang dikembangkan penulis berkaitan dengan *market driving* dapat diimplementasikan pada kategori bisnis yang memiliki kriteria sebagai berikut: Bisnis yang memiliki perkembangan teknologi yang lebih lanjut, bisnis pada kelompok yang mengalami perkembangan selera konsumen, bisnis pada kelompok bisnis yang memiliki elastisitas tinggi yang diakibatkan perubahan lingkungan eksternal yang selalu bergejolak, bisnis dalam kategori kelompok yang bergantung atau tergantung pada kelompok industri tertentu yang selalu berubah, dan bisnis yang memiliki dinamika perkembangan *trend / fashion*.

**Dudi Haryadi, ST.,SE.,MM.**  
adalah Dosen Luar Biasa Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana Bandung

## DAFTAR PUSTAKA

- Baker, W.E., & Sikula, J.M, (1999). *The Synergetic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science 27(4), 411-427.



- Barbara Sen, (2006), *Defining market orientation for libraries*, Library Management, Vol. 27 No. 4/5, pp. 201-21.
- Barney, J. (1995), *Looking inside for competitive advantage*, Academy of Management Executive 9(4), 49-51.
- Barrett, Bill. 2001. *Market-Driven Organizations, March 9*, Market - Driven Organization <http://www.prodmarketing.com>.
- Barringer, BR, Bluedorn, AC 1999, *'The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management'*, Strategic Mgt Journal, vol. 20, no. 5, pp. 421-444.
- Bennett, RC, Cooper, RG 1981, *'The misuse of marketing: an American tragedy'*, Business Horizons, vol. 24, no. 6, pp. 51-59.
- Carmen Barroso Castro; Enrique Martín Armario; María Elena Sánchez del Río (2005), *Consequences of market orientation for customers and employees*, European Journal of Marketing; 39, 5/6; ABI/INFORM Global, pg 646.
- Carrillat, Francois A. Jaramillo, Fernando and Locander, William B , (2004), *Market - Driving Organizations : A Framework*, Academy of Marketing Science Review, volume 2004 no. 05 Available: [. pdf](#) Copyright © 2004 – Academy of Marketing Science.
- Chang, T.Z. & Chen, S.J., (1998), *Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model Empirical Evidence*, The Journal of Service Marketing, 12(4) 246-264.
- Clark, T., Varadarajan, P.R., and W.M. Pride (1994), *"Environmental Management: The Construct & Research Propositions,"* in Journal of Business Research, 29 (1), 23-36.
- Consuegra, D. Molina, Arturo and Esteban, A'gueda, *Market driving in retail banking*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 26 No. 4, 2008, pp. 260-274, q Emerald Group Publishing Limited, 0265-2323, DOI 10.1108/02652320810884795.
- Covin, JG, Slevin, DP 1991, *'A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour'*, Entrepreneurship Theory and Practice, Fall, pp. 7-25.

- Cravens, David W. and Shipp, Shannons H., "Market-driven Strategies for Competitive Advantage," Business Horizons, Vol. 34, Issue. 1, January / February 1991.
- Day, G. (1994) "The Capabilities of Market Driven Organisations", Journal of Marketing, Vol 58 (October), pp. 37-52.
- Day, George. 1999a. *The Market-driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*. New York: Free Press.
- Despande, R, & farley, JU. (1989), *Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis*, Journal of Market Focused Management, 2(3) 213-232.
- Gray, B.J. and Hooley, G.J. (2002), "Market orientation and service firms performance - a research agenda", European Journal of Marketing, Vol. 36 Nos 9/10, pp. 980-8.
- Greenlay, G.E. (1995), *Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, British Journal of Management 6(1) 1-13.
- Hamel, G. (1996), "Strategy as revolution", Harvard Business Review, July-Aug, pp. 69-82.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), "The comparative advantage theory of competition", Journal of Marketing, Vol. 59 No. 2, pp. 1-15.
- Jaworski, B, J., & Kohli (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propotitions, and Managerial Implication*, Journal of Marketing, 54(2), 1-18.
- Jaworski, B., Kohli, A., and Sahay, A. (2000) "Market Driven Versus Driving Markets", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28 (January), pp. 45-54.
- Khandwalla, PN 1977, *The design of organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., USA.
- Kumar, Nirmalya. Scheer, Lisa. Kotler, Philip. (2000), *From Market Driven to Market Driving*. European Management Journal Vol. 18, No. 2, pp. 129-142, 2000, Pergamon Ó 2000 Elsevier Science Ltd. All rights reserved, Printed in Great Britain, 0263-2373/00 \$20.00.
- Li,Tiger. Nicholls, J.A.F and Roslow, Sydney. (1999), *The relationships between market-driven learning and new product success in export*



- markets International Marketing Review*, Vol. 16 No. 6, 1999, pp. 476-503. # MCB University Press, 0265-1335.
- Miller, D, Friesen, PH 1983, '*Strategy-making and environment: the third link*', *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- Mintzberg, H 1973, '*Strat-making in 3 modes*', *California Mgt Review*, vol. 16, no. 2, pp. 44-53.
- Morgan R.E & Strong, C.A, (1998), *Market Orientation and Dimentions of Strategic Orientation*, *Eroupean Journal of Marketing*, 32(11/12)., 1051-1073.
- Narver, J. and Slater, S. (1990), "*The Effect of Market Orientation on Business Profitability*", *Journal of Marketing*, Vol 54 (October), pp. 20-35.
- Pelham, A.M, (2000), *Market Orientation and Other Potential Influence in Small and Medium Sized Manufacturing Firms*, *Journal of Small Business management*, 38(1) 48-67.
- Rice, MP, Colarelli O'Connor, C, Peters, LS & Morone, JG 1998, '*Managing discontinuous innovation*', *Research-Technology Management*, May-Jun., pp. 52-58.
- Ruekert, R.W, (1992), *Developing Market Orientation: an Organization Strategy Perspective*, *International Journal of Research in Marketing*, 9(3) 225-245.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture*. USA: Jossey-Bass, Inc.
- Sinkula, James M. 1994. "*Market Information Processing and Organizational Learning*." *Journal of Marketing* 58 (January): 35-45.
- Stolper, Markus. Blut, Markus, Holzmueller, Hartmut H. (2009), *Market Driving and Firm Performance*, Paper submitted to 9th International Marketing Trends Congress, Jan. 16-17, 2009, Paris.
- Tarnovskaya, Veronika. Elg, Ulf. Burt, Steve. *The Role of Corporate Branding in a Market Driving Strategy*, ISSN 1103-3010, ISRN LUSADG/IFEF/WPS-005/2-SE.
- Tuominen Matti, Rajala Arto, Moller Kristian. *Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships*, *Industrial Marketing Management* 33 (2004) 207 – 217.

- Uncles, Mark, "Market Orientation," Australian Journal of Management, Vol. 25, No. 2, September 2000.
- Vorhies, Douglas W. Harker, Michael. Rao, C.P., (1999), *The capabilities and performance advantages of market-driven firms*, European Journal of Marketing, Vol. 33 No. 11/12, 1999, pp. 1171-1202. # MCB University, Press, 0309-0566.
- Zahra, Covin, J.G. 1995, 'Contextual influences on the corp entrepreneurship perf relationship: a longitudinal analysis', Journal of Business Venturing, vol. 10, pp. 43-58.
- Zeithaml, C.P. and V.A. Zeithaml (1984), "Environmental Management: Revisiting the Marketing Perspective," in Journal of Marketing, 48 (2), 47-53.
- Zortea, Elisabeth. Darroch, Jenny and Matear, Sheelagh. Driving Markets Through An Entrepreneurial Orientation Anzmac 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December 2003.



## MERAIH KEUNGGULAN POSISIONAL PADA BISNIS JASA

Oleh:

Zulki Zulkifli Noor

Fakultas Ekonomi Universitas Winayamukti

Ake\_zulkifli@yahoo.com

### ABSTRAK

Eksistensi suatu organisasi (bisnis jasa dan non-jasa) selalu berhubungan dengan sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya. Terdapat enam pelaku organisasi yang satu sama lain saling mempengaruhi yaitu perusahaan/*company* ( $C_1$ ), pelanggan/*customers* ( $C_2$ ), pesaing/*competitors* ( $C_3$ ), perantara/*channels* ( $C_4$ ), pemasok/*centers* ( $C_5$ ) dan kekuatan lingkungan makro ( $C_6$ ). Kapabilitas suatu organisasi ( $C_1$ ) untuk bertahan dan berkembang ditentukan oleh kekuatan faktor internalnya dalam mengadaptasi lingkungan ( $C_2$  sampai dengan  $C_6$ ). Kekuatan lingkungan eksternal bersifat cepat berubah dan penuh ketidakpastian (*turbulence*) sehingga mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam mempertahankan posisinya di pasar. Implikasinya, tidak mudah bagi suatu organisasi terutama bisnis jasa untuk mencapai dan mempertahankan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*), hal ini dapat diindikasikan banyaknya para pelanggan yang lari atau pindah dari perusahaan yang satu ke perusahaan lain yang sejenis (*customer churn*) atau tidak aktif untuk menggunakan jasa dari perusahaan tertentu (*inactive customer*), sehingga kondisi itu akan mempersulit suatu organisasi bisnis jasa untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Ketidakloyalan pelanggan pada suatu organisasi bisnis jasa umumnya disinyalir karena terdapat ketidaktepatan mereka dalam menerapkan strategi untuk mencapai keunggulan posisional yang merupakan suatu keunggulan organisasi bisnis yang mampu untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan melakukan *customer win back strategy*. Tujuan makalah ini adalah (1) untuk mengetahui strategi keunggulan posisional yang digunakan oleh organisasi bisnis jasa umumnya saat ini. (2) untuk mengetahui sejauhmana strategi keunggulan posisional berdampak terhadap loyalitas pelanggan khususnya aplikasi pada bisnis jasa. Hasil dari makalah ini adalah (1) Keunggulan posisional dapat dicapai oleh organisasi bisnis jasa dengan tiga cara, yaitu (a) melalui keunggulan komparatif yang dihasilkan dari keunikan sumber daya yang dimiliki suatu bisnis jasa, (b) melalui keunggulan bersaing yang dihasilkan oleh organisasi bisnis jasa yang mampu bersaing atau memiliki nilai pelanggan yang superior (*superior customer value*), dan (c) melalui keunggulan kooperatif yang dihasilkan oleh bisnis jasa yang mampu



bermitra/alians (*relationship*) dengan organisasi lain dalam suatu sistem bisnis. Umumnya organisasi bisnis jasa saat ini berusaha mencapai keunggulan posisional melalui keunggulan komparatif, yaitu mengandalkan keunikan sumber daya yang mereka miliki, padahal keunikan sumberdaya tersebut umurnya sangat pendek, karena mudah ditiru oleh para pesaingnya. (2) Strategi keunggulan posisional sangat berdampak terhadap loyalitas pelanggan bagi organisasi bisnis jasa, karena keunggulan posisional merupakan wujud kongkrit suatu organisasi bisnis jasa yang dipilih oleh pelanggan sebagai alternatif pembeliannya.

**Kata kunci:** Keunggulan kompetitif, kooperatif, komparatif, jasa, posisional, loyalitas.

#### **ABSTRACT**

*The existence of an organization (business of services and non-services) is always associated with internal resources and external environment. There are six main organizations for the mutual influence of each company (C1), customer (C2), competitors (C3), channel (C4), center (C5) and the power of the macro environment (C6). Organizational capabilities (C1) to survive and grow is determined by the strength of internal factors in adapting to the environment (C2 to C6). Power of the external environment and rapidly changing uncertainty (turbulence) that affect the organization's ability to maintain its position in the market. The implication is not easy for an organization, especially service businesses to achieve and maintain customer loyalty, this may be indicated the number of customers who run away or move from one company to other similar companies (customer churn) or off to use the service from certain companies (customers not active), so the conditions will be difficult for business organizations to maintain the viability of the service. Disloyalty of customers in a service business organizations generally indicates that there is a lack of accuracy in applying their strategies to reach the profit is profit business organization that can increase customer loyalty and strategy to win back customers. The purpose of this paper is (1) for positional advantage strategies used by the public service business organizations today. (2) to determine extent of positional superiority strategy impact on customer loyalty, especially in the service business applications. The results of this paper are (1) positional advantage can be achieved by a service business organization in three ways, namely (a) the comparative advantages resulting from the unique resources of the business services, (b) the competitive advantage generated by the business service organizations may compete or have a superior customer value, and (c) through cooperative benefits generated by the business services that are able to*



*partner/allians (relations) with other organizations in a business system. Generally, a service business organization is currently working to reach the benefits through comparative advantage, which is dependent on unique resources they have, but the uniqueness of this resource is a very short age, because it easily imitated by its competitors. (2) positional advantage really affect the customer loyalty business organization of services, because positional advantage is the concrete embodiment of a service business organization chosen by the customer as an alternative to buying.*

**Key words:** *competitive, compatrative, cooperative, advantage, positional, customer loyalty, services, customer loyalty.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

Eksistensi suatu organisasi (bisnis jasa dan non-jasa) selalu berhubungan dengan sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya. Terdapat enam pelaku organisasi yang satu sama lain saling mempengaruhi, yaitu perusahaan/*company* ( $C_1$ ), pelanggan/*customers* ( $C_2$ ), pesaing/*competitors* ( $C_3$ ), perantara/*channels* ( $C_4$ ), pemasok/*centers* ( $C_5$ ) dan kekuatan lingkungan makro ( $C_6$ ). Kapabilitas suatu organisasi ( $C_1$ ) untuk bertahan dan berkembang ditentukan oleh kekuatan faktor internalnya dalam mengadaptasi lingkungan ( $C_2$  sampai dengan  $C_6$ ).

Kekuatan lingkungan eksternal bersifat cepat berubah dan penuh ketidakpastian (*turbulence*) sehingga mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam mempertahankan posisinya di pasar. Implikasinya, tidak mudah bagi suatu organisasi terutama bisnis jasa untuk mencapai dan mempertahankan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*), hal ini dapat diindikasikan banyaknya para pelanggan yang lari atau pindah dari perusahaan yang satu ke perusahaan lain yang sejenis (*customer churn*) atau tidak aktif untuk menggunakan jasa dari perusahaan tertentu (*inactive customer*), sehingga kondisi itu akan mempersulit suatu organisasi bisnis jasa untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Ketidaklayalan pelanggan pada suatu organisasi bisnis jasa umumnya disinyalir karena terdapat ketidak tepatan mereka dalam menerapkan strategi untuk mencapai keunggulan posisional yang merupakan suatu keunggulan organisasi bisnis yang mampu untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan melakukan *customer win back strategy*.

Sucherly (2003) menyatakan bahwa terdapat tiga cara untuk mencapai keunggulan posisional, yaitu (1) melalui keunggulan komparatif



yang dihasilkan dari keunikan sumber daya yang dimiliki, (2) melalui keunggulan kompetitif yang dihasilkan oleh nilai jasa yang superior, dan (3) melalui keunggulan kooperatif yang diperoleh berdasarkan kemitraan dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian P3B-UNPAD (2002-2003) pada beberapa perusahaan jasa di Indonesia, umumnya organisasi bisnis jasa berusaha untuk mencapai keunggulan posisional melalui keunggulan komparatif yang dihasilkan dari keunikan sumber daya yang mereka miliki, padahal keunggulan posisional yang diraih melalui keunikan sumber daya memiliki masa yang relatif pendek, karena keunikan sumber daya mudah ditiru oleh para pesaingnya, sehingga tidak menutup kemungkinan keunggulan posisional akan berpindah pada para pesaingnya, atau dengan kata lain organisasi bisnis jasa tersebut kalah bersaing. Hal tersebut telah dialami oleh salah satu perusahaan jasa telekomunikasi di Indonesia, yaitu PT. Telkom (Persero), yang pada awalnya tidak memiliki pesaing di Indonesia, sehingga semua pelanggan yang membutuhkan jasa telekomunikasi akan menjadi pelanggan PT. Telkom (Persero). Dengan melihat kondisi seperti itu, maka PT. Telkom (Persero) mengandalkan keunikan sumberdaya yang mereka miliki (*company center*) untuk meningkatkan loyalitas pelanggannya melalui keunggulan posisional. Namun pada saat ini jasa telekomunikasi lain bermunculan di Indonesia dan memiliki sumber daya yang hampir sama dengan PT. Telkom (Persero), mengakibatkan terjadinya perpindahan pelanggan yang cukup berarti (*customer churn*) atau ketidak aktifan pelanggan untuk menggunakan jasa telekomunikasi PT. Telkom (Persero) (*inactive-customer*). Karena itu penentuan strategi keunggulan posisional yang tepat suatu organisasi bisnis jasa untuk meningkatkan/mempertahankan loyalitas pelanggan dan proses pengembangan pelanggan (*customer development process*), serta mengelola kerjasama dengan pelanggan (*customer relationship management*) menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk diteliti.

### **Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui strategi keunggulan posisional yang digunakan oleh organisasi bisnis jasa saat ini.
2. Mengetahui sejauhmana strategi keunggulan posisional berdampak terhadap loyalitas pelanggan khususnya aplikasi pada bisnis jasa.



## Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis, untuk mengembangkan wawasan secara akademik mengenai ilmu strategi pemasaran jasa.
2. Kegunaan praktis, sebagai masukan bagi organisasi bisnis jasa dalam mengembangkan strategi posisionalnya untuk meningkatkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

## PENDEKATAN PENELITIAN

Dalam mencapai keunggulan posisional pada kondisi perubahan lingkungan yang sangat cepat dan tidak pasti, suatu organisasi bisnis jasa memiliki pendekatan yang berbeda-beda. Pendekatan pertama yang digunakan adalah mencapai keunggulan posisional melalui keunggulan komparatif yang dihasilkan dengan memiliki keunikan sumberdaya (kompetensi inti), pendekatan ini digunakan berdasarkan pernyataan Barney dalam Campbell, (1997:26) dan Hitt, dkk., (1997:81) bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya internal yang unggul berpotensi dapat merespons ancaman dan peluang itu dengan baik, sehingga dapat bertahan dan berkembang, sebaliknya perusahaan yang sumber daya internalnya lemah kemungkinan besar akan mengalami kesulitan dalam merespons ancaman itu, sehingga berakibat pada kebangkrutan.

Kelangsungan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki dan kapabilitas manajerialnya. Agar potensi sumber daya internal perusahaan efektif dalam merespons ancaman dan peluang eksternal, maka kapabilitas manajerial menjadi sangat penting. Dengan kapabilitas manajerial yang memadai diharapkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat diberdayakan dalam merespons ancaman dan peluang eksternal. Ini sangat relevan dengan upaya membangun daya saing dan keunggulan posisi bagi perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik (*unique resources*) untuk mencapai loyalitas pelanggan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dikembangkan.

Pada umumnya sumber daya perusahaan terdiri dari *asset tangible*, *asset intangible* dan kapabilitas organisasi (Hill dan Jones, 1998:123 serta Collis dan Montgomery, 1998:27-28). Tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan merupakan kemampuan inti perusahaan yang bersangkutan. Suatu sumber daya dapat dikategorikan sebagai kemampuan inti apabila memenuhi kriteria bernilai, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna dan tidak dapat digantikan, serta dapat



diorganisasikan (Hill dan Jones, 1998:123; Hitt, dkk., 1997:98; serta Barney dalam Wheeley dan Hunger, 2000:82).

Kemampuan inti yang dimiliki suatu perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik (*unique resources*) merupakan sumber keunggulan perusahaan yang bersangkutan. Strategi yang dipilih organisasi bisnis jasa yang mengandalkan keunikan sumber dayanya harus memungkinkan menggunakan kompetensi intinya dalam merespons peluang lingkungan eksternal dan menetralkan ancamannya. Namun kelemahan pendekatan pertama ini adalah keunikan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi bisnis jasa hanya akan bertahan memiliki keunggulan komparatif selama keunikan sumber dayanya tidak dapat ditiru oleh para pesaingnya, sehingga pada kondisi persaingan yang semakin ketat dan sumber daya yang dimiliki suatu bisnis jasa juga dimiliki oleh para pesaingnya, maka pendekatan yang paling tepat suatu organisasi bisnis jasa untuk mencapai keunggulan posisionalnya adalah dengan menggunakan pendekatan kedua, yaitu keunggulan posisional dicapai melalui keunggulan kompetitif yang dihasilkan oleh nilai pelanggan yang superior (*superior customer value*), (Hill dan Jones, 1998:123).

Daya saing perusahaan relatif sulit dihasilkan oleh hanya satu sumber daya tanpa melibatkan dan berinteraksi dengan sumber daya lain. Pemberdayaan sumber daya bertumpu pada interaksi sinergis seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan guna mencapai keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh kemampuan dalam menciptakan *superior customer value*.

Dalam model market-driven strategy (Day, 1999; Cravens dan Piercy, 2003), kegiatan menganalisis karakteristik dan kekuatan persaingan di pasar penting dilakukan untuk mengukur daya tarik pasar itu serta menentukan arena bersaing atau pasar sasaran yang akan dilayani. Informasi tentang pelanggan, pesaing dan informasi pasar lainnya dianalisis serta hasilnya dijadikan dasar penetapan dan pelaksanaan sejumlah fungsi secara koordinatif untuk penciptaan nilai pelanggan yang superior. Ini menunjukkan bahwa model strategi di atas berorientasi pasar dan organisasinya memiliki komitmen penciptaan nilai pelanggan yang superior secara terus menerus.

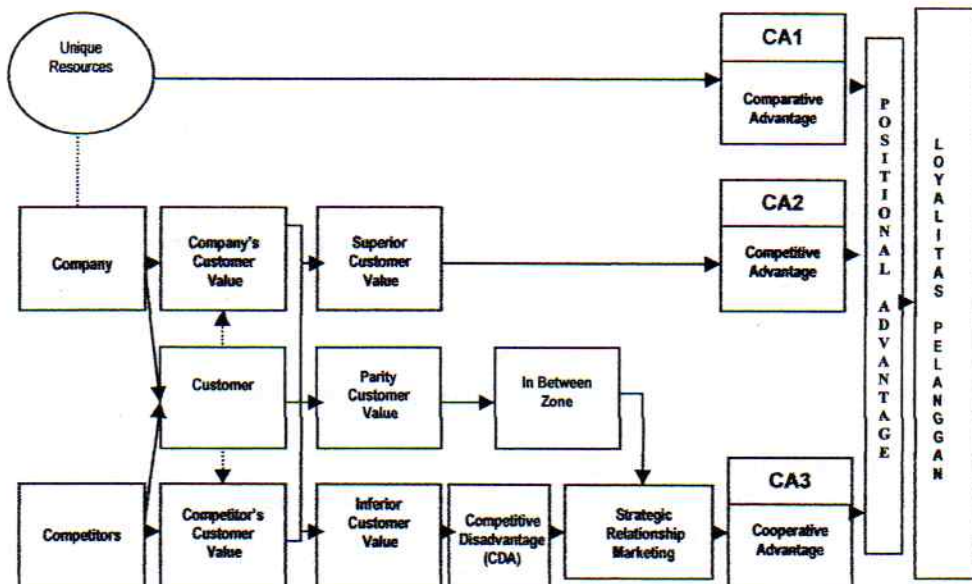
Nilai pelanggan merupakan perbandingan dari komponen *benefit* mencakup *functional* dan *emotional*; serta komponen *cost* mencakup *physiological (monetary, time, energy)* dan *psychological* yang dihasilkan dari pembelian dan penggunaan suatu produk atau jasa (Heskett, Sasser dan Schlesinger, 1997; Fitzsimmons, 1994; Horovitz, 2000; Barlow dan Maul, 2000, Bandell dan Kelly, 1995). Manajemen harus menentukan di



mana, kapan dan bagaimana agar dapat menawarkan nilai pelanggan yang superior (Cravens dan Piercy, 2003; Day, 1999; Aaker, 2001; Kotler 2003; Colley, Doyle dan Hardie, 2001). Ini dapat dilakukan dengan cara mengefektifkan kesesuaian antara *distinctive capabilities* dengan tuntutan pelanggan (*capabilities match*). *Distinctive capabilities* dapat diberdayakan untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan menawarkan produk yang unik atau harga yang relatif rendah atau kombinasi keduanya (Cravens dan Piercy, 2003; Day, 2003; Sucherly, 1996).

Pendekatan yang ketiga, yaitu keunggulan posisional suatu organisasi bisnis jasa dapat dicapai melalui keunggulan kooperatif yang dihasilkan dari strategi kemitraan (*relationship strategy*), apabila suatu bisnis jasa memiliki nilai pelanggan yang imperior (imperial customer value) atau sumber daya yang mereka miliki sudah tidak dapat melayani tuntutan pasar (*capability gap*), (Cravens dan Piercy, 2003; Gummesson, 1999; Brown, 2000; Bergeron, 2002; Swift, 2001; Storbacka dan Lehtinen, 2001, Greenberg, 2002). Keunggulan posisional yang diraih oleh suatu organisasi bisnis jasa akan membentuk kinerja organisasi yang unggul (*superior organization performance*) yang salah satunya adalah meningkatkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan pendekatan di atas, maka dapat diilustrasikan sebagai berikut :

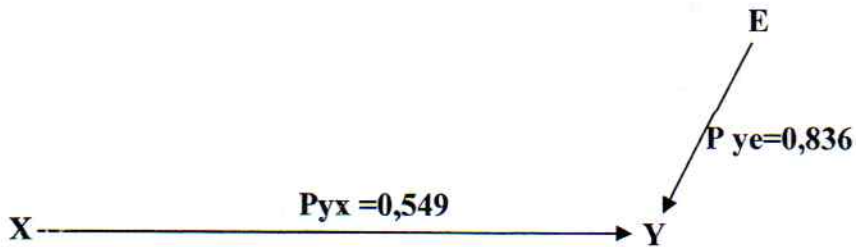


Gambar 1. COMPETITIVE FRAMEWORK : 3-CAs SUCHERLY MODEL

Berdasarkan penelitian dari beberapa bisnis jasa, menunjukkan bahwa dalam industri jasa perbankan saat ini masih mengandalkan keunikan sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai keunggulan posisionalnya dalam rangka menciptakan dan mempertahankan loyalitas pelanggan (nasabah). Sebagaimana hasil penelitian Sucherly (P3B-Umpad, 2001) menunjukkan bahwa strategi keunggulan posisional yang digunakan (55%) mengandalkan kecanggihan teknologi yang dimiliki sebagai keunikan sumber dayanya, (15%) mengandalkan keunggulan dalam pelayanan untuk menciptakan nilai pelanggan yang superior, dan (30%) mengandalkan kerjasama dengan organisasi lain. Sedangkan berdasarkan penelitian terhadap para nasabahnya, sub variabel bauran pemasaran jasa bank yang memiliki pengaruh terbesar terhadap loyalitas pelanggan (nasabah) adalah program promosi (24,25%), diikuti sub variabel kecepatan proses pelayanan (13,36%). Sehingga jelas bahwa loyalitas pelanggan jasa perbankan yang dihasilkan dari keunggulan bersaing melalui superioritas dalam program promosi dan proses pelayanan yang membentuk nilai pelanggan yang superior.

Demikian juga pada industri jasa telekomunikasi, keunggulan posisional yang diraih masih mengandalkan pada keunikan sumber daya (40%), sedangkan melalui penciptaan nilai pelanggan yang superior dan komitmen masing-masing (30%). Namun berdasarkan survey pada para pelanggan jasa telekomunikasi menunjukkan bahwa loyalitas pelanggan yang dihasilkan sebagai dampak dari keunggulan posisional yang dicapai yang paling dominan melalui penciptaan nilai jasa yang superior. Nilai jasa menentukan loyalitas pelanggan sebesar (30,13%), hal ini menunjukkan bahwa loyalitas para pelanggan dapat diraih apabila suatu organisasi bisnis jasa telekomunikasi dapat menciptakan nilai jasa yang superior dapat sebagaimana yang terlihat pada Gambar 2.





**Gambar 2.**  
**Keterkaitan antara Nilai Jasa dengan Loyalitas Pelanggan**

Sumber : Sucherly, P3B UNPAD, 2003

Di mana :

X = Nilai Jasa

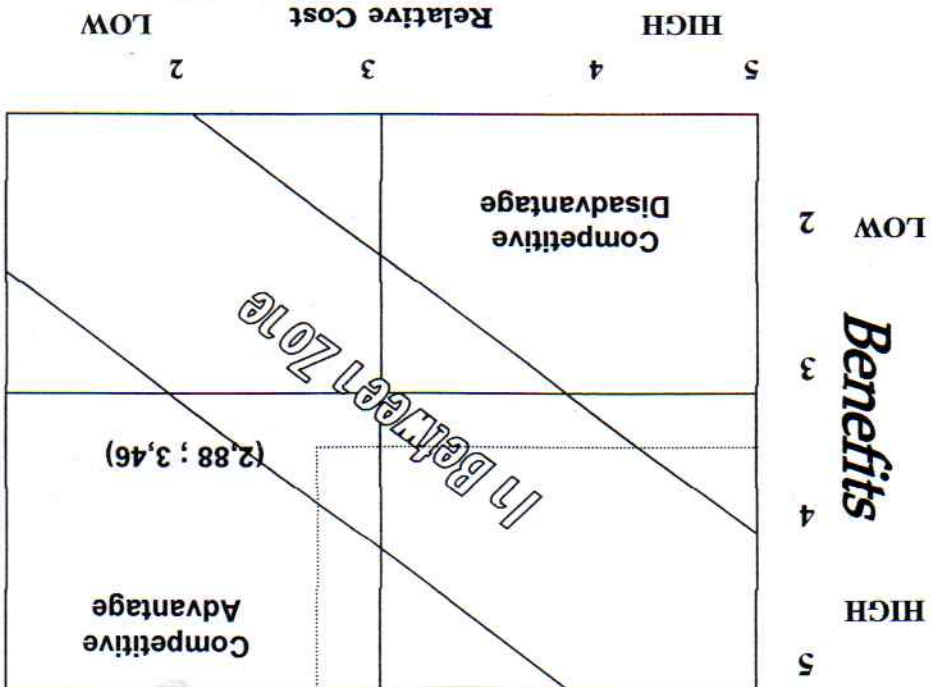
Y = Loyalitas Pelanggan

Bukti empirik menunjukkan, bahwa industri jasa telekomunikasi yang menghadapi struktur pasar oligopoli ternyata tidak menjamin untuk meraih *competitive advantage* (lihat Gambar 3). Sebagaimana diketahui keunggulan bersaing diukur dari *customer value* sebagai suatu perbandingan antara *customer benefits* dan *customer cost*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi persaingan industri jasa telekomunikasi berada pada area *in between zone* (unggul tidak, tidak unggulpun tidak), tetapi mendekati keunggulan bersaing. Dengan demikian perusahaan yang menghadapi persaingan (*monopolistik* atau *murni*) tidak mudah untuk meraih keunggulan karena pelanggan dihadapkan kepada banyak pilihan. Hanya perusahaan yang mampu menciptakan *superior customer value* yang akan memenangkan persaingan.

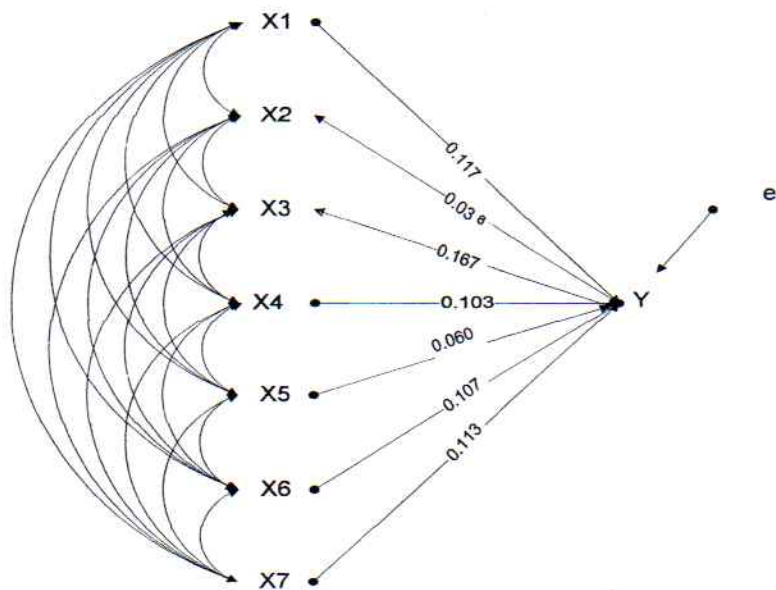
Sebagaimana diketahui, bahwa *service value* dibentuk oleh bauran pemasaran untuk bisnis jasa (*marketing mix for service business*), maka penentu *service value* pada akhirnya adalah bergantung pada kemampuan suatu organisasi dalam merancang unsur-unsur bauran pemasaran, baik produk/jasa, harga/tarif, distribusi/lokasi, promosi, fasilitas fisik, petugas pelayanan dan proses. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Sucherly (P3B-Unpad, 2003) dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) sebagaimana terlihat pada Gambar 4, secara umum kinerja strategi bauran pemasaran jasa berpengaruh terhadap nilai jasa telekomunikasi.

Sumber : Sucherly, Lembaga Penelitian-UNPAD, 2003

Gambar 3. Tingkat Keunggulan Bersaing Perusahaan Jasa telekomunikasi di Industri Jastel di Indonesia, 2003







**Gambar 4.**  
**Hubungan Kausal antar Kinerja Bauran Pemasaran**  
**Jasa Telekomunikasi dengan Nilai Jasa Telekomunikasi**  
**di Indonesia, 2003**

Sumber : Sucherly, P3B Unpad, 2003

**Keterangan:**

X <sub>1</sub> = Produk	X <sub>2</sub> = Harga	X <sub>3</sub> = Lokasi
X <sub>4</sub> = Promosi	X <sub>5</sub> = Petugas Pelayanan	X <sub>6</sub> = Bukti Fisik
X <sub>7</sub> = Proses Pelayanan		
Y = Nilai Jasa		

Unsur lokasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap nilai jasa bagi pelanggan total. Ini menunjukkan, bahwa unsur lokasi merupakan penentu yang paling dominan untuk meningkatkan nilai jasa bagi pelanggan jasa telekomunikasi. Sebagai contoh jasa telekomunikasi seluler, nilai jasanya akan dirasakan tinggi oleh pelanggan jika di lokasi manapun mereka gunakan sinyalnya tetap penuh.

- Aaker, David A. 2001. *Strategic Market Management*. Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Ahmed, Pervaiz K and Mohammad Rafiq. 2002. *Internal Marketing: Tools and Concept for Customer-Focused Management*. Butterworth Heinemann, Oxford.

## DAFTAR PUSTAKA

Dr. Zulkri Zulkifli Noor, SH., MM., MH.  
adalah Dosen Fakultas Ekonomi  
Universitas Winaya Mukti Sumedang

Strategi keunggulan posisional yang paling tepat digunakan untuk organisasi jasa saat ini adalah strategi persaingan melalui penciptaan nilai pelanggan yang superior, jika organisasi jasa tersebut memiliki sumber daya yang dimiliki lebih lemah dari pada pesaingnya, maka sebaiknya meraih keunggulan posisionalnya melalui kerjasama dengan organisasi lainnya (*cooperative strategy*) untuk menciptakan keunggulan kooperatif.

### Saran/Rekomendasi

1. Untuk meningkatkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan, umumnya organisasi jasa dalam mencapai keunggulan posisionalnya mengandalkan keunggulan komparatif melalui keunikan sumber daya, padahal sumber daya yang dimiliki tidak akan unik kembali apabila mampu ditiru oleh para pesaingnya.
2. Strategi keunggulan posisional melalui penciptaan nilai pelanggan yang superior sangat menentukan loyalitas pelanggan, karena pada persaingan yang semakin ketat saat ini, hanya organisasi jasa yang mampu menciptakan nilai pelanggan yang superior yang mampu untuk mencapai keunggulan posisionalnya dan akhirnya dapat meningkatkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

### Saran

## KESIMPULAN DAN SARAN



- Barlow, Janelle and Dianna Maul. 2000. *Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Bendell, Tony, Louise Boulter, dan John Kelly. 1995. *Benchmarking for Competitive Advantage*. Pitman Publishing Inc., London.
- Bergeron, Bryan. 2002. *Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship Management*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Brown, Stanley A. 2000. *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in The World of e-Business*. Interrobang Graphic Design Inc., Canada.
- Colley, John L, Jacqueline L Doyle and Robert D Hardie. 2001. *Corporate Strategy*. The McGraw-Hill Executive MBA Series, New York.
- Cravens, David W and Nigel F. Pierly. 2003. *Strategic Marketing*. McGraw-Hill, Boston.
- Cook, Michelle and Curtis Cook. 2000. *Competitive Intelligence*. Great Britian by Bell & Bain Ltd, Glasgow, London.
- D'Aveni, Richard A. dan Robert Gunther, 1995. *Hypercompetitive Rivalries: Competing In Highly Dynanic Environments*. The Free Press, New York.
- Day, George S. 1999. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. The Free Press, New York.
- Fitzsimmons, James A and Mona J. Fitzsimmons. 1994. *Service Management for Competitive Advantage*. McGraw-Hill International Editions, New York.
- Gordon, Ian H. 2002. *Competitor Targeting: Winning the Battle for Market and Customer Share*. John Wiley & Sons, Canada.
- Griffin & Lowenstein. 2001. *Customer Winback: How to Recapture Lost Costomers and Keep Them Loyal*. Jossey-Bass A Willey Company San Francisco
- Greenberg, Paul. 2002. *CRM: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Second Edition, McGraw-Hill, New York.

- Gummesson, Evert. 1999. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Heskett, James L, W. Earl Sasser, Jr, and Leonard A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. The Free Press, New York.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. 2001. *Strategic Management: Competitive and Globalization*. Fourth Edition, South-Western Publishing, USA.
- Horovitz, Jacques. 2000. *Seven Secrets of Service Strategy*. Prentice-Hall, Harlow, England.
- Kotler, Philip and Karen F.A. Fox. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Second Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- dan Gary Armstrong. 2001. *Principle of Marketing*. Ninth Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- \_\_\_\_\_ . 2000. *Marketing Management*. Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Lovelock, Christopher and Lauren Wright. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- \_\_\_\_\_, Jochen Writz, and Hean Tat Keh. 2002. *Service Marketing and Management*. Prentice-Hall, Singapore.
- Minett, Steve. 2002. *B2B Marketing: A Radically Different Approach for Business to Business Marketers*. Prentice-Hall, London.
- Pollard, Andrew. 1999. *Competitor Intelligence: Strategy, Tools, and Technique for Competitive Advantage*. Pitman Publishing, London.
- Porter, Michael E. 1993. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industrial and Competitors*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Schonberger, Richard J. 1990. *Building Achain of Customers: Linking Business Functions to Create The World Class Company*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.



- Storbacka, Kaj and Jarmo R. Lehtinen. 2001. *Customer Relationship Management*. Mc.Graw Hill Education, Singapore.
- Sucherly. 1996. *Strategi Pemasaran dalam Industri Kayu Gergajian dan Pengaruhnya Terhadap Penjualan*. Disertasi S3-UNPAD, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Survey House Style PT. Telkom Indonesia Divre III*. P3B-Unpad, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Customer Satisfaction Survey and Loyalty PT. TELKOM Divre III*. P3B-Unpad, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Customer Profile dan Behavior Jasa SLI-008 PT. Satelit Palapa Indonesia*. P3B-Unpad, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Customer Satisfaction and Loyalty Survey PT. Bank Jabar*. P3B-Unpad. Bandung.
- Swift, Ronald S. 2001. *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, London.
- Wheelen, Thomas L. d J. Hunger. 2000. *Strategic Management: Business Policy*. Prentice Hall International, New Jersey.

**Pedoman Penulisan Jurnal Ekonomus  
Fakultas Ekonomi Universitas Langlangbuana**

- Sistematisa penulisan mengikuti gaya Jurnal Ekonomi & Manajemen Usaha Fakultas Ekonomi.
- Panjang tulisan 7-15 halaman, spasi rangkap berukuran quarto.
- Judul harus mencerminkan isi tulisan.
- Judul tidak berkepanjangan, jelas dan ringkas.
- Sedapat mungkin mencantumkan intisari (abstrak)
- Panjang abstrak minimal 300 kata.
- Abstrak berisi latar belakang penulisan, kerangka pikir dan perumusan masalah.
- Latar belakang penulisan harus menguraikan bagaimana masalah itu muncul dan memberikan alasan perlunya atau pentingnya masalah itu dikaji/dianalisis. Perlu sajian pengamatan secara teoritis atau empiris untuk menunjukkan bahwa fenomena masalahnya memang ada.
- Perumusan masalah harus dapat menunjukkan inti masalah yang hendak dikaji dan menunjukkan komponen-komponen yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi.
- Perlu mencantumkan tinjauan pustaka atau landasan teori yang memuat:
  - Konsep/teori yang berhubungan dengan obyek masalah yang akan dikaji.
  - Relevansi masalah terhadap teori tertentu.
  - Kerangka pemikiran.
  - Asumsi-asumsi yang diperepsi.
- Perlu menguraikan pembahasan atau analisis terhadap obyek yang diamati.
- Perlu mencantumkan kesimpulan dan rekomendasi pembahasan.
- Perlu mencantumkan daftar pustaka.
- Daftar pustaka mengikuti pola penulisan karya ilmiah populer (tidak perlu mencantumkan gelar dan disusun secara alfabet serta tidak perlu pakai nomor urut).