

Pengantar BISNIS

Strategi Inovatif di Era Digital

Pengantar Bisnis: Strategi Inovatif di Era Digital hadir sebagai buku ajar bagi mahasiswa Program Studi Manajemen untuk memahami konsep dan praktik bisnis secara sistematis di tengah pesatnya transformasi digital. Buku ini memadukan fondasi teori manajemen dan bisnis yang telah teruji dengan perkembangan ekonomi digital serta realitas bisnis di Indonesia.

Pembahasan mencakup berbagai konsep fundamental bisnis yang dikaitkan dengan fenomena aktual, mulai dari pertumbuhan ekonomi digital, perkembangan UMKM, inovasi bisnis, platform digital, hingga dinamika fintech dan perlindungan data pribadi. Setiap materi dilengkapi data pendukung dan studi kasus kontekstual Indonesia sehingga pembaca dapat menghubungkan teori dengan praktik bisnis yang ditemui dalam kehidupan sehari-hari.

Disusun secara terstruktur dengan capaian pembelajaran, uraian konsep, tabel data, studi kasus, kesimpulan, serta soal evaluasi, buku ini tidak hanya mendorong pemahaman teoritis, tetapi juga melatih kemampuan berpikir kritis, analitis, dan pemecahan masalah.

Buku ini menjadi referensi yang relevan bagi mahasiswa, dosen, maupun pembaca yang ingin memahami bagaimana prinsip-prinsip bisnis dapat diterapkan secara inovatif untuk menghadapi perubahan dan peluang dalam dunia bisnis digital.



Pengantar BISNIS

Strategi Inovatif di Era Digital

Udin Zaenudin, S.E., M.M.,
Sri Liawati, S.E., M.M.,
Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Editor:
Agus Sumarna,
S.E., M.M.

Pengantar BISNIS

Strategi Inovatif di Era Digital



Udin Zaenudin, S.E., M.M.

Sri Liawati, S.E., M.M.

Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Editor: Agus Sumarna, S.E., M.M.

Pengantar Bisnis: Strategi Inovatif di Era Digital

PENGANTAR BISNIS

Strategi Inovatif di Era Digital

Udin Zaenudin, S.E., M.M
Sri Liawati, S.E., M.M
Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Editor:
Agus Sumarna, S.E., M.M



PENGANTAR BISNIS

Strategi Inovatif di Era Digital

Ditulis Oleh :

Udin Zaenudin, S.E., M.M

Sri Liawati, S.E., M.M

Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN : 978-634-316-093-9

vii + 211 hlm; 15.5x23 cm.

Cetakan I, September 2026

Editor :

Agus Sumarna, S.E., M.M

Diterbitkan oleh:

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ajar Pengantar Bisnis: Strategi Inovatif di Era Digital ini dapat diselesaikan dan hadir di hadapan pembaca, khususnya mahasiswa Program Studi Manajemen yang tengah menempuh mata kuliah Pengantar Bisnis.

Buku ini lahir dari kegelisahan yang kami rasakan sebagai pengajar: sebagian besar literatur pengantar bisnis yang tersedia, baik terjemahan maupun karya lokal, disusun dengan kerangka teori yang kokoh namun kurang menautkan diri dengan realitas transformasi digital yang tengah berlangsung cepat di Indonesia. Sebaliknya, materi-materi populer mengenai ekonomi digital sering kali kaya akan data dan tren terkini, namun lemah dari sisi kedalaman teori manajemen yang seharusnya menjadi fondasi berpikir mahasiswa. Buku ini disusun sebagai upaya menjembatani kedua kutub tersebut: menghadirkan kerangka teori manajemen klasik yang telah teruji puluhan tahun, sekaligus menautkannya secara konsisten dengan data empiris dan studi kasus Indonesia terkini — mulai dari pertumbuhan ekonomi digital, dominasi UMKM dalam struktur perekonomian nasional, hingga perkembangan regulasi fintech dan perlindungan data pribadi.

Setiap bab disusun dengan format yang konsisten: capaian pembelajaran di awal, uraian konsep yang mendalam dan saling merujuk antarbab, tabel data pendukung, studi kasus kontekstual Indonesia, kesimpulan bab, serta soal evaluasi berupa esai dan pilihan berganda. Format ini kami pilih dengan sengaja agar mahasiswa tidak sekadar menghafal definisi dan istilah, melainkan dilatih membangun kemampuan berpikir kritis, menghubungkan satu konsep dengan konsep lain, serta menganalisis fenomena bisnis nyata yang mereka jumpai sehari-hari, baik sebagai konsumen platform digital, calon wirausahawan, maupun kelak sebagai manajer profesional.

Kami menyadari bahwa lanskap bisnis digital adalah subjek yang bergerak sangat cepat. Data dan regulasi yang kami sajikan merupakan potret kondisi terkini pada saat buku ini disusun, dan

kami menyadari sepenuhnya bahwa sebagian di antaranya akan memerlukan pembaruan pada edisi-edisi mendatang. Kami berharap pembaca, khususnya rekan-rekan dosen pengampu mata kuliah Pengantar Bisnis, dapat melengkapi pembahasan di kelas dengan perkembangan terbaru yang relevan pada saat buku ini digunakan.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Kami menyampaikan terima kasih kepada [pimpinan institusi/program studi] atas dukungan dan kesempatan yang diberikan, kepada rekan-rekan sejawat atas diskusi dan masukan yang berharga selama proses penyusunan, kepada [nama penerbit] atas kepercayaan menerbitkan buku ini, serta kepada keluarga kami atas doa dan dukungan yang tiada henti.

Kami menyadari buku ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran, dan koreksi dari pembaca — baik mahasiswa, dosen, maupun praktisi bisnis — akan kami terima dengan tangan terbuka sebagai bahan penyempurnaan pada edisi berikutnya. Akhir kata, kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi dunia pendidikan manajemen di Indonesia, serta menjadi bekal yang kokoh bagi mahasiswa dalam menghadapi dinamika dunia bisnis yang terus berubah.

Subang, 1 September 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	0
DAFTAR ISI	iii
BAB 1	
KONSEP DASAR BISNIS DAN RUANG LINGKUPNYA	
DI ERA DIGITAL	1
A. Pengertian dan Karakteristik Dasar Bisnis	1
B. Tujuan dan Fungsi Bisnis dalam Sistem Perekonomian	3
C. Klasifikasi Kegiatan Bisnis: Barang, Jasa, dan Sektor Ekonomi	4
D. Pemangku Kepentingan (Stakeholder) dalam Aktivitas Bisnis	6
E. Transformasi Digital: Mengapa Lanskap Bisnis Berubah	7
F. Potret Ekonomi Digital Indonesia: data dan Tren Terkini	8
G. Studi Kasus Singkat: Dari Warung Konvensional ke UMKM Digital	10
BAB 2	
LINGKUNGAN BISNIS: ANALISIS MAKRO, MIKRO, DAN DISRUPSI	
DIGITAL	15
A. Konsep dan Lapisan Lingkungan Bisnis	15
B. Analisis Lingkungan Makro: Kerangka PESTEL	17
C. Analisis Lingkungan Mikro: Lima Kekuatan Kompetitif Porter	18
D. Pemetaan Stakeholder sebagai bagian dari Analisis Lingkungan	19
E. Disrupsi Digital sebagai Dimensi Baru Lingkungan Bisnis	20
F. Studi Kasus Ringkas: Lingkungan Bisnis Indonesia Terkini	21
G. Langkah Praktis Menyusun Analisis Lingkungan Bisnis	22
BAB 3	
BENTUK KEPEMILIKAN DAN MODEL BISNIS (PLATFORM BUSINESS MODEL)	
27	
A. Signifikasi Memilih Bentuk Kepemilikan Bisnis	27
B. Perusahaan Perseorangan (Sole Proprietorship)	29
C. Persekutuan (Partnership): Firma dan Persekutuan Komanditer (CV)	30
D. Perseroan Terbatas (PT): Persekutuan Modal dan PT Perorangan	31
E. Koperasi Sebagai Bentuk Kepemilikan Berbasis Anggota	33

F. Waralaba (Franchise) Sebagai Strategi Ekspansi Bisnis	34
G. Konsep dan Kerangka Model Bisnis: Business Model Canvas	35
H. Model Bisnis Platform: Karakteristik dan Penerapannya di Indonesia.....	36
I. Studi Kasus: Transisi Bentuk Kepemilikan pada Usaha yang Bertumbuh	38

BAB 4

KEWIRAUSAHAAN DAN START UP DIGITAL..... 43

A. Konsep Dasar kewirausahaan dan Kontribusinya bagi Perekonomian	43
B. Wirausahawan: Karakteristik Mindset dan Kompetensi	45
C. Proses Kewirausahaan: Dari Identifikasi peluang hingga Eksekusi	46
D. Startup Digital: Definisi dan Perbedaannya dengan UMKM Konvensional.....	47
E. Metodologi Lean Startup dan Validasi Model Bisnis.....	48
F. Tahapan Pendanaan Startup: dari Bootstrapping hingga Modal Ventura.....	49
G. Ekosistem Startup Indonesia: Capaian dan Tantangan Terkini	51
H. Risiko dan Etika dalam Kewirausahaan Digital.....	52
I. Peran Inkubator, Akselerator, dan Ekosistem Pendukung Startup	53

BAB 5

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DI ERA DIGITAL..... 59

A. Konsep Dasar Etika Bisnis	60
B. Teori-Teori Etika sebagai Landasan Pengambilan Keputusan Bisnis	61
C. Corporate Social Responsibility (CSR): Definisi dan Evolusi Konsep	62
D. Piramida CSR Carroll: Empat Lapis Tanggung Jawab	63
E. Triple Bottom Line dan Kerangka ESG	64
F. Dasar Hukum CSR di Indonesia	66
G. Etika Bisnis Digital: Privasi Data dan Perlindungan Konsumen	67
H. Bias Algoritma dan Etika Kecerdasan Buatan dalam Bisnis	68
I. Studi Kasus: CSR dan Etika Bisnis Digital di Indonesia	69

BAB 6

MANAJEMEN DAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM

ORGANISASI BISNIS MODERN	75
A. Pengertian dan Signifikansi Manajemen	75
B. Fungsi Perencanaan (Planning)	77
C. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)	79
D. Fungsi Pengarahan/Kepemimpinan (Leading)	80
E. Fungsi Pengendalian (Controlling)	81
F. Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajerial Menurut Katz.....	83
G. Sepuluh Peran Manajerial Menurut Mintzberg	84
H. Manajemen di Era Digital: Kepemimpinan Jarak Jauh dan Tim Virtual	85
I. Studi Kasus: Praktik Manajemen pada Organisasi Bisnis Digital Indonesia	86

BAB 7

MANAJEMEN PEMASARAN: DARI PEMASARAN KONVENSIONAL

KE DIGITAL MARKETING.....	93
A. Konsep Dasar Pemasaran dan Orientasi Pasar	94
B. Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)	95
C. Bauran Pemasaran: dari 4P menjadi 7P	96
D. Perilaku Konsumen dan Proses Keputusan Pembelian	97
E. Dari Pemasaran Konvensional ke Digital Marketing: Kerangka Marketing 4.0	99
F. Kanal Digital Marketing: Media Sosial, SEO, Content Marketing, dan Influencer.....	100
G. Marketing Analytics dan Personalisasi Berbasis Data	102
H. Etika dan Tantangan Pemasaran Digital	103
I. Studi Kasus: Transformasi Strategi Pemasaran Merek di Indonesia	104

BAB 8

MANAJEMEN OPERASI DAN RANTAI PASOK DI ERA INDUSTRI 4.0

.....	110
A. Konsep Dasar Manajemen Operasi.....	110
B. Perencanaan Kapasitas, Lokasi, dan Tata Letak Fasilitas	112
C. Manajemen Kualitas: dari Inspeksi menuju Total Quality Management.....	113
D. Just-In-Time dan Filosofi Lean Manufacturing.....	115

E. Konsep Dasar Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management)	116
F. Revolusi Industri 4.0: Transformasi Digital dalam Operasi ..	117
G. Rantai Pasok Digital dan Logistik E-commerce di Indonesia	119
H. Ketahanan Rantai Pasok (Supply Chain Resilience)	120
I. Studi Kasus: Transformasi Operasi dan Logistik Bisnis Digital Indonesia	121

BAB 9

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

BERBASIS TEKNOLOGI.....128

A. Konsep Dasar dan Signifikansi Manajemen Sumber Daya Manusia	128
B. Perencanaan SDM dan Analisis Jabatan	130
C. Rekrutmen dan Seleksi: dari Konvensional menuju Berbasis AI	131
D. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan (Reskilling dan Upskilling)	132
E. Manajemen Kinerja dan Sistem Penilaian	133
F. Kompensasi dan Total Rewards	135
G. Hubungan Industrial dan Regulasi Ketenagakerjaan Indonesia	136
H. Gig Economy dan Kerja Jarak Jauh: Tantangan SDM Era Digital	137
I. Studi Kasus: Pengelolaan SDM pada Organisasi Platform Digital Indonesia	139

BAB 10 MANAJEMEN KEUANGAN DAN LITERASI KEUANGAN DIGITAL

(FINTECH).....145

A. Konsep Dasar dan Tujuan Manajemen Keuangan	146
B. Laporan Keuangan sebagai Alat Pengambilan Keputusan	147
C. Manajemen Modal Kerja	149
D. Keputusan Investasi dan Penganggaran Modal	150
E. Keputusan Pendanaan: Utang vs Ekuitas	151
F. Time Value of Money dan Penilaian Investasi	153
G. Fintech: Definisi, Kategori, dan Perkembangan di Indonesia	154
H. Regulasi Fintech Indonesia dan Perlindungan Konsumen Keuangan	155

I. Studi Kasus: Transformasi Layanan Keuangan Digital Indonesia	156
---	-----

BAB 11

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI BISNIS

DIGITAL	162
A. Konsep Dasar dan Peran Sistem Informasi Manajemen	162
B. Komponen dan Jenis-Jenis Sistem Informasi dalam Organisasi 164	
C. Hierarki Data, Informasi, dan Pengetahuan	166
D. Enterprise Resource Planning (ERP): Integrasi Proses Bisnis	167
E. Customer Relationship Management (CRM)	168
F. Business Intelligence dan Analitik Data untuk Pengambilan Keputusan	169
G. Komputasi Awan (Cloud Computing) dalam Bisnis	171
H. Keamanan Siber dan Kerangka Hukum Informasi Elektronik Indonesia	172
I. Studi Kasus: Transformasi Sistem Informasi pada Organisasi Bisnis Indonesia	173

BAB 12

INOVASI DAN TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI STRATEGI

BERSAING	179
A. Konsep Dasar Inovasi dalam Bisnis	179
B. Jenis-Jenis Inovasi: Inkremental, Radikal, dan Disruptif	181
C. Inovasi Model Bisnis sebagai Strategi Bersaing	182
D. Kerangka Lima Domain Transformasi Digital	183
E. Organisasi Ambidextrous: Menyeimbangkan Eksplorasi dan Eksploitasi	185
F. Open Innovation dan Kolaborasi Ekosistem	186
G. Mengukur Inovasi dan Kinerja Investasi Inovasi	187
H. Tantangan Transformasi Digital pada Organisasi Mapan (Incumbent)	188

GLOSARIUM	195
------------------------	------------

PROFIL PENULIS	209
-----------------------------	------------

BAB 1

KONSEP DASAR BISNIS DAN RUANG LINGKUPNYA DI ERA DIGITAL

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian dan karakteristik dasar bisnis sebagai aktivitas ekonomi yang terorganisasi;
2. Mengidentifikasi tujuan dan fungsi bisnis dalam sistem perekonomian;
3. Mengklasifikasikan kegiatan bisnis berdasarkan jenis keluaran dan sektor ekonomi;
4. Menganalisis peran berbagai pemangku kepentingan (stakeholder) dalam aktivitas bisnis;
5. Menjelaskan konsep transformasi digital dan dampaknya terhadap lanskap bisnis kontemporer;
6. Menginterpretasikan data terkini mengenai ekonomi digital Indonesia sebagai konteks pembelajaran.

A. Pengertian dan Karakteristik Dasar Bisnis

Secara etimologis, istilah bisnis diserap dari kata business dalam bahasa Inggris yang berakar dari busy, yaitu kondisi sibuk menjalankan aktivitas yang mendatangkan manfaat ekonomi. Dalam kajian manajemen kontemporer, bisnis didefinisikan sebagai keseluruhan aktivitas yang terorganisasi untuk memproduksi dan

mendistribusikan barang maupun jasa dengan tujuan memperoleh laba (Ebert & Griffin, 2022). Solihin (2014) memberi penekanan yang selaras, yakni bisnis pada hakikatnya merupakan organisasi yang menghasilkan barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen maupun organisasi lain guna memperoleh keuntungan.

Definisi tersebut mengandung tiga unsur pokok yang saling terkait. Pertama, bisnis merupakan aktivitas yang terorganisasi, bukan tindakan acak; ia melibatkan perencanaan sumber daya, proses produksi, serta mekanisme penjualan yang tersusun secara sistematis. Kedua, bisnis menghasilkan nilai tambah dalam bentuk barang atau jasa yang dibutuhkan pihak lain. Ketiga, motif laba menjadi pembeda utama antara bisnis dengan aktivitas sosial atau nirlaba, meskipun dalam praktiknya banyak organisasi bisnis modern turut mengejar tujuan sosial dan lingkungan secara simultan.

Beberapa karakteristik dasar bisnis dapat diidentifikasi. Pertama, bisnis bersifat berkelanjutan (*going concern*); ia dirancang untuk beroperasi dalam jangka panjang, bukan transaksi satu kali. Kedua, bisnis mengandung risiko dan ketidakpastian, karena keberhasilannya bergantung pada faktor internal maupun eksternal yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan pelaku usaha. Ketiga, bisnis melibatkan pertukaran nilai antara produsen dan konsumen melalui mekanisme pasar. Keempat, bisnis beroperasi dalam kerangka hukum dan etika tertentu yang membatasi cara memperoleh laba secara sah.

Penting dibedakan antara bisnis sebagai aktivitas (*business as activity*) dan perusahaan (*firm/company*) sebagai entitas yang menjalankan aktivitas tersebut. Satu entitas bisnis dapat menjalankan berbagai lini usaha sekaligus, sebagaimana lazim ditemukan pada konglomerasi bisnis modern. Pemahaman dasar ini menjadi fondasi bagi pembahasan lebih lanjut mengenai tujuan, fungsi, dan klasifikasi bisnis pada subbab berikutnya.

Sebagai ilustrasi penerapan definisi tersebut, perhatikan sebuah usaha katering rumahan yang memasak dan menjual makanan siap santap. Aktivitas ini memenuhi unsur terorganisasi karena melibatkan

perencanaan menu, pembelian bahan baku, dan jadwal produksi; menghasilkan nilai tambah karena mengubah bahan mentah menjadi makanan siap konsumsi; serta bermotif laba karena harga jual ditetapkan di atas biaya produksi. Ilustrasi sederhana ini menunjukkan bahwa prinsip dasar bisnis berlaku sama, baik pada skala usaha mikro maupun korporasi multinasional — yang membedakan hanyalah kompleksitas pengelolaan sumber daya dan cakupan pasarnya.

B. Tujuan dan Fungsi Bisnis dalam Sistem Perekonomian

Tujuan bisnis tidak dapat direduksi semata pada perolehan laba. Ebert dan Griffin (2022) menjelaskan bahwa laba merupakan insentif utama yang mendorong seseorang mengambil risiko mendirikan usaha, namun keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang juga ditentukan oleh kemampuannya memenuhi kebutuhan konsumen, menjaga hubungan baik dengan karyawan, serta mematuhi ketentuan yang berlaku di masyarakat tempat ia beroperasi. Dengan demikian, tujuan bisnis dapat dipetakan ke dalam tiga lapis: tujuan ekonomi (laba, pertumbuhan, efisiensi), tujuan pasar (pemuasan kebutuhan konsumen, penguasaan pangsa pasar), dan tujuan sosial (kontribusi terhadap kesejahteraan pemangku kepentingan yang lebih luas).

Dari perspektif makro, bisnis menjalankan sejumlah fungsi vital dalam sistem perekonomian. Pertama, fungsi produksi: bisnis mengubah input berupa bahan baku, tenaga kerja, modal, dan teknologi menjadi barang atau jasa yang bernilai guna. Kedua, fungsi distribusi: bisnis menyalurkan hasil produksi tersebut kepada konsumen melalui jaringan pemasaran dan logistik. Ketiga, fungsi penciptaan lapangan kerja: aktivitas bisnis menyerap tenaga kerja dan dengan demikian berkontribusi terhadap pendapatan rumah tangga. Keempat, fungsi fiskal: bisnis menjadi sumber penerimaan negara melalui pajak, yang selanjutnya dipakai membiayai layanan publik.

Solihin (2014) menambahkan bahwa bisnis juga menjalankan fungsi inovasi, yaitu mendorong perbaikan produk, proses, dan model layanan secara berkelanjutan sebagai respons terhadap persaingan dan perubahan preferensi konsumen. Fungsi inovasi inilah yang pada

dekade terakhir mengalami akselerasi signifikan seiring masuknya teknologi digital ke hampir seluruh lini aktivitas bisnis, sebagaimana akan dibahas lebih mendalam pada subbab 1.5.

Memahami tujuan dan fungsi bisnis secara utuh penting bagi mahasiswa program studi manajemen, karena kerangka ini menjadi dasar evaluasi kinerja bisnis: sebuah usaha tidak hanya dinilai dari besaran laba yang dihasilkan, tetapi juga dari sejauh mana ia menjalankan fungsi produksi, distribusi, penciptaan kerja, dan inovasi secara bertanggung jawab.

Keempat fungsi tersebut juga saling bergantung satu sama lain. Fungsi produksi yang efisien tidak banyak berarti tanpa fungsi distribusi yang mampu menjangkau konsumen sasaran; demikian pula fungsi penciptaan lapangan kerja akan sulit berkelanjutan apabila organisasi tidak menjalankan fungsi inovasi untuk merespons perubahan pasar. Cara pandang fungsional inilah yang mendasari pembagian bab-bab manajemen fungsional pada bagian pertengahan buku ini, mulai dari manajemen pemasaran, operasi, sumber daya manusia, hingga keuangan.

C. Klasifikasi Kegiatan Bisnis: Barang, Jasa, dan Sektor Ekonomi

Kegiatan bisnis dapat diklasifikasikan menurut beberapa kriteria. Berdasarkan jenis keluaran, bisnis dibedakan menjadi bisnis manufaktur, yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi (misalnya industri tekstil dan otomotif), dan bisnis jasa, yang menghasilkan keluaran tidak berwujud seperti layanan keuangan, pendidikan, kesehatan, dan transportasi (Ebert & Griffin, 2022). Dalam praktiknya, batas antara kedua kategori ini semakin kabur pada era digital: perusahaan manufaktur kini banyak membundel produk fisiknya dengan layanan purnajual berbasis digital, sementara perusahaan jasa memanfaatkan platform teknologi sebagai 'produk' inti mereka.

Berdasarkan skala kepemilikan modal dan tenaga kerja, kegiatan bisnis lazim dikelompokkan menjadi usaha mikro, kecil,

menengah (UMKM), dan usaha besar. Klasifikasi ini penting dalam konteks Indonesia karena UMKM menyerap proporsi tenaga kerja yang sangat besar dan menjadi tulang punggung struktur ekonomi domestik, sekaligus menjadi kelompok pelaku usaha yang paling terdampak oleh percepatan adopsi teknologi digital, baik sebagai peluang maupun tantangan adaptasi.

Berdasarkan sektor ekonomi, kegiatan bisnis umumnya dipetakan ke dalam tiga kelompok besar: sektor primer (ekstraksi sumber daya alam, seperti pertanian dan pertambangan), sektor sekunder (pengolahan/manufaktur), dan sektor tersier (jasa dan perdagangan). Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa struktur perekonomian Indonesia pada 2025 masih didominasi kontribusi sektor jasa dan perdagangan, dengan Lapangan Usaha Informasi dan Komunikasi tercatat sebagai salah satu kontributor utama pertumbuhan pada triwulan IV 2025 (Badan Pusat Statistik, 2026) — indikasi bahwa sektor bisnis berbasis digital dan informasi memainkan peran yang kian signifikan dalam perekonomian nasional.

Klasifikasi lain yang relevan dibahas dalam konteks buku ini adalah klasifikasi berdasarkan model bisnis: bisnis konvensional dengan rantai nilai linear, versus bisnis platform yang menghubungkan dua sisi pasar (misalnya penjual dan pembeli) secara langsung melalui perantara digital. Pembahasan mendalam mengenai model bisnis platform akan disajikan pada Bab 3.

Tabel 1.1: Perbandingan Karakteristik Bisnis Konvensional dan Bisnis Digital

Aspek	Bisnis Konvensional	Bisnis Digital
Basis nilai	Aset fisik dan lokasi	Data, jaringan pengguna, platform
Skala pertumbuhan	Sebanding dengan penambahan aset fisik	Dapat tumbuh cepat tanpa proporsional menambah aset fisik
Interaksi konsumen	Tatap muka, terbatas jam operasional	Digital, hampir tanpa batas waktu dan lokasi

Hambatan masuk industri	Modal fisik dan distribusi	Efek jaringan dan basis data pengguna
-------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Ebert & Griffin (2022) dan Rogers (2016).

D. Pemangku Kepentingan (Stakeholder) dalam Aktivitas Bisnis

Konsep stakeholder pertama kali diformalkan secara komprehensif oleh Freeman (1984) dalam kerangka strategic management. Freeman mendefinisikan stakeholder sebagai setiap kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Kerangka ini menggeser cara pandang klasik yang menempatkan pemegang saham (shareholder) sebagai satu-satunya pihak yang kepentingannya perlu diperhatikan manajemen, menjadi cara pandang yang lebih luas dan relasional.

Pemangku kepentingan bisnis lazim dibedakan menjadi stakeholder internal dan eksternal. Stakeholder internal mencakup pemilik/pemegang saham, manajemen, dan karyawan — pihak yang terlibat langsung dalam operasi harian organisasi. Stakeholder eksternal mencakup pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, komunitas lokal, serta — dalam konteks bisnis digital — pengembang platform pihak ketiga dan komunitas pengguna daring yang membentuk ekosistem di sekitar produk atau layanan perusahaan.

Setiap kelompok stakeholder memiliki kepentingan yang dapat saling melengkapi sekaligus berpotensi berbenturan. Pemegang saham cenderung mengedepankan pertumbuhan nilai investasi, karyawan mengedepankan kepastian kerja dan kompensasi yang layak, sementara komunitas lokal dapat menuntut tanggung jawab lingkungan dan sosial. Manajemen yang efektif dituntut mampu menyeimbangkan kepentingan-kepentingan ini, bukan mengoptimalkan salah satu kelompok secara eksklusif dengan mengabaikan kelompok lain.

Dalam ekosistem bisnis digital, pemetaan stakeholder menjadi lebih kompleks. Sebuah platform e-commerce, misalnya, harus menyeimbangkan kepentingan penjual (merchant), pembeli, mitra

logistik, penyedia jasa pembayaran, regulator perlindungan data, sekaligus investor modal ventura yang mendanai pertumbuhannya. Kompleksitas relasi multi-pihak inilah yang menjadikan analisis stakeholder sebagai alat analisis yang tetap relevan — bahkan semakin penting — pada era bisnis digital.

Secara praktis, mahasiswa dapat memetakan stakeholder suatu organisasi menggunakan dua dimensi sederhana: tingkat kepentingan (interest) dan tingkat pengaruh (power) yang dimiliki masing-masing kelompok terhadap organisasi. Stakeholder dengan kepentingan dan pengaruh yang sama-sama tinggi — misalnya pemegang saham mayoritas atau regulator utama — memerlukan pengelolaan relasi yang paling intensif, sementara stakeholder dengan pengaruh rendah namun kepentingan tinggi, seperti komunitas pengguna aktif suatu aplikasi, tetap perlu dipantau secara berkala agar aspirasinya tidak terabaikan.

E. Transformasi Digital: Mengapa Lanskap Bisnis Berubah

Transformasi digital didefinisikan Rogers (2016) bukan sekadar sebagai pembaruan teknologi, melainkan sebagai pembaruan cara berpikir strategis organisasi dalam merespons lima domain perubahan: pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai (value). Rogers menekankan bahwa kegagalan banyak perusahaan lama (incumbent) dalam beradaptasi bukan disebabkan ketiadaan akses teknologi, melainkan karena mereka mempertahankan asumsi-asumsi strategis lama yang dibentuk pada era pra-internet.

Fenomena disrupsi turut dijelaskan melalui kerangka disruptive innovation yang dikembangkan Christensen (1997). Menurut Christensen, perusahaan mapan sering kali kalah bersaing bukan karena mengabaikan inovasi, melainkan karena secara rasional berfokus melayani segmen pelanggan yang paling menguntungkan saat itu, sehingga lengah terhadap pendatang baru yang menawarkan solusi lebih sederhana dan terjangkau bagi segmen pasar yang semula dianggap kurang menarik — sebelum solusi tersebut meningkat kualitasnya dan merebut pasar arus utama. Pola ini banyak terulang

dalam gelombang disrupsi digital, mulai dari disrupsi ritel oleh platform e-commerce hingga disrupsi jasa keuangan oleh perusahaan financial technology (fintech).

Beberapa pendorong utama transformasi digital yang relevan dipahami mahasiswa manajemen antara lain: meluasnya konektivitas internet dan perangkat bergerak, turunnya biaya komputasi dan penyimpanan data, munculnya model bisnis platform yang memungkinkan skala pertumbuhan tanpa proporsional menambah aset fisik, serta perubahan ekspektasi konsumen yang menuntut kecepatan, personalisasi, dan pengalaman tanpa hambatan (seamless experience).

Implikasinya bagi organisasi bisnis bersifat lintas fungsi: pemasaran bergeser ke saluran digital, operasi memanfaatkan otomasi dan analitik data, sumber daya manusia menghadapi kebutuhan reskilling tenaga kerja, sementara keuangan berhadapan dengan model pembiayaan dan pembayaran baru. Bab-bab berikutnya dalam buku ini akan membahas implikasi tersebut secara lebih rinci per fungsi manajemen.

Penting dicatat bahwa transformasi digital bukan proses sekali jadi, melainkan perjalanan berkelanjutan (continuous journey). Organisasi yang berhasil pada gelombang digitalisasi pertama tidak otomatis memperoleh jaminan keberhasilan pada gelombang berikutnya, mengingat teknologi pendukung — mulai dari komputasi awan hingga kecerdasan buatan — terus berkembang dan mengubah kembali definisi 'praktik terbaik' dalam waktu relatif singkat.

F. Potret Ekonomi Digital Indonesia: data dan Tren Terkini

Memahami konteks empiris Indonesia penting agar pembahasan konseptual pada subbab sebelumnya tidak berhenti pada tataran teori. Survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) tahun 2025 mencatat jumlah pengguna internet di Indonesia telah mencapai sekitar 229 juta jiwa, setara tingkat penetrasi 80,66 persen dari total populasi — meningkat dari 79,50 persen pada tahun

sebelumnya (APJII, 2025). Peningkatan penetrasi ini menunjukkan basis konsumen digital di Indonesia yang terus meluas, sekaligus memperbesar potensi pasar bagi pelaku bisnis yang mampu memanfaatkan kanal digital.

Dari sisi nilai ekonomi, laporan e-Conomy SEA 2024 yang disusun Google, Temasek, dan Bain & Company memperkirakan ekonomi digital Indonesia mencapai Gross Merchandise Value (GMV) sebesar 90 miliar dolar AS pada 2024, tumbuh 13 persen dari tahun sebelumnya dan menjadikannya ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara. Sektor e-commerce tetap menjadi kontributor dominan dengan GMV sekitar 65 miliar dolar AS, sementara sektor pembayaran digital tumbuh 19 persen dengan proyeksi nilai transaksi bruto mencapai 404 miliar dolar AS (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024).

Pada tataran makroekonomi yang lebih luas, Badan Pusat Statistik mencatat perekonomian Indonesia tumbuh 5,11 persen sepanjang 2025 (c-to-c), dengan Lapangan Usaha Informasi dan Komunikasi serta Perdagangan tercatat sebagai kontributor utama pertumbuhan pada triwulan akhir tahun (Badan Pusat Statistik, 2026). Data ini memberi indikasi bahwa aktivitas bisnis berbasis digital bukan sekadar tren jangka pendek, melainkan telah terintegrasi ke dalam struktur pertumbuhan ekonomi nasional.

Bagi mahasiswa program studi manajemen, data-data tersebut perlu dibaca secara kritis, bukan sekadar dihafal. Angka pertumbuhan yang tinggi tidak otomatis berarti seluruh pelaku usaha menikmati manfaat yang merata; kesenjangan literasi digital antar wilayah dan antar skala usaha (khususnya UMKM) tetap menjadi tantangan struktural yang akan dibahas lebih lanjut pada bab-bab selanjutnya, terutama Bab 2 mengenai lingkungan bisnis dan Bab 4 mengenai kewirausahaan digital.

G. Studi Kasus Singkat: Dari Warung Konvensional ke UMKM Digital

Untuk mengaitkan konsep-konsep pada bab ini dengan realitas lapangan, perhatikan pola transformasi yang umum dijumpai pada pelaku usaha mikro di Indonesia. Sebuah warung kelontong yang semula hanya melayani pembeli di sekitar lokasi fisiknya kini banyak yang mulai memanfaatkan aplikasi pesan instan dan platform lokapasar (marketplace) untuk menjangkau pembeli di luar radius geografisnya. Perubahan ini secara konseptual dapat dijelaskan melalui beberapa kerangka yang telah dibahas: dari sisi fungsi bisnis, pelaku usaha memperluas fungsi distribusi tanpa harus menambah lokasi fisik; dari sisi stakeholder, muncul pihak baru berupa penyedia platform dan mitra kurir yang sebelumnya tidak relevan bagi model bisnis warung konvensional.

Meski demikian, transisi ini tidak berlangsung otomatis maupun tanpa hambatan. Sebagian pelaku UMKM menghadapi kendala literasi digital, keterbatasan modal untuk investasi teknologi, serta ketergantungan pada platform pihak ketiga yang menetapkan aturan mainnya sendiri, misalnya struktur komisi maupun algoritma penempilan produk. Kondisi ini menegaskan bahwa transformasi digital, sebagaimana ditekankan Rogers (2016), pada akhirnya adalah persoalan strategi dan kapabilitas organisasi, bukan semata soal ketersediaan alat teknologi semata.

Studi kasus ringkas ini menjadi jembatan menuju Bab 2, yang akan membahas secara lebih sistematis bagaimana faktor-faktor lingkungan makro dan mikro — termasuk faktor teknologi dan persaingan platform — dapat dianalisis secara terstruktur menggunakan kerangka PESTEL dan lima kekuatan kompetitif Porter.

Kesimpulan Bab 1

Bisnis adalah aktivitas terorganisasi yang menghasilkan barang atau jasa untuk memperoleh laba, namun keberlangsungannya dalam jangka panjang bergantung pada kemampuannya menjalankan fungsi produksi, distribusi, penciptaan lapangan kerja, dan inovasi secara

bertanggung jawab terhadap berbagai pemangku kepentingan. Kerangka stakeholder Freeman (1984) mengingatkan bahwa keberhasilan bisnis tidak dapat diukur semata dari kepentingan pemegang saham, melainkan dari keseimbangan relasi dengan seluruh pihak yang terdampak oleh aktivitasnya.

Transformasi digital, sebagaimana dijelaskan Rogers (2016) dan Christensen (1997), telah mengubah asumsi-asumsi dasar strategi bisnis pada lima domain: pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai. Data empiris Indonesia — mulai dari penetrasi internet 80,66 persen (APJII, 2025) hingga nilai ekonomi digital 90 miliar dolar AS (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024) — menegaskan bahwa perubahan ini bersifat nyata dan berskala nasional, menjadikan pemahaman konsep dasar bisnis di era digital sebagai fondasi penting sebelum mempelajari fungsi-fungsi manajemen secara lebih spesifik pada bab-bab selanjutnya.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan tiga unsur pokok dalam definisi bisnis menurut Ebert dan Griffin (2022), dan berikan satu contoh nyata yang menggambarkan ketiga unsur tersebut.
2. Uraikan perbedaan antara tujuan ekonomi, tujuan pasar, dan tujuan sosial dalam aktivitas bisnis. Mengapa ketiganya perlu dipertimbangkan secara simultan oleh pelaku usaha?
3. Menurut kerangka Freeman (1984), jelaskan mengapa manajemen perlu menyeimbangkan kepentingan stakeholder internal dan eksternal, serta berikan contoh potensi benturan kepentingan antar-stakeholder pada bisnis platform digital.
4. Jelaskan perbedaan pendekatan Rogers (2016) dan Christensen (1997) dalam memahami perubahan lanskap bisnis akibat teknologi digital.
5. Berdasarkan data APJII (2025) dan e-Conomy SEA 2024, analisislah mengapa pertumbuhan ekonomi digital yang tinggi di Indonesia tidak serta-merta berarti manfaatnya dirasakan merata oleh seluruh pelaku usaha.

B. Pilihan Berganda

1. Yang BUKAN merupakan unsur pokok dalam definisi bisnis adalah
 - A. Aktivitas terorganisasi
 - B. Motif laba
 - C. Kepemilikan tunggal
 - D. Penciptaan nilai tambah
2. Fungsi bisnis yang berkaitan dengan penyaluran hasil produksi kepada konsumen disebut fungsi
 - A. Produksi
 - B. Distribusi
 - C. Fiskal
 - D. Inovasi
3. Bisnis yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi termasuk kategori
 - A. Bisnis jasa
 - B. Bisnis manufaktur
 - C. Bisnis ekstraktif
 - D. Bisnis platform
4. Konsep stakeholder pertama kali diformalkan secara komprehensif oleh
 - A. Michael Porter
 - B. Clayton Christensen
 - C. R. Edward Freeman
 - D. David Rogers
5. Berikut yang termasuk stakeholder internal suatu perusahaan adalah
 - A. Pemasok
 - B. Karyawan
 - C. Komunitas lokal
 - D. Pemerintah
6. Menurut Rogers (2016), transformasi digital pada dasarnya adalah upaya mengubah

- A. Perangkat keras perusahaan
 - B. Struktur organisasi semata
 - C. Cara berpikir strategis organisasi
 - D. Logo dan identitas merek
7. Konsep disruptive innovation dikembangkan oleh
- A. R. Edward Freeman
 - B. Clayton Christensen
 - C. Michael Porter
 - D. Philip Kotler
8. Berdasarkan survei APJII 2025, tingkat penetrasi internet Indonesia berada pada angka sekitar
- A. 60,66%
 - B. 70,66%
 - C. 80,66%
 - D. 90,66%

Daftar Pustaka Bab 1

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2025).
Survei penetrasi internet Indonesia 2025. Jakarta: APJII.
- Badan Pusat Statistik. (2026). Ekonomi Indonesia tahun 2025
tumbuh 5,11 persen [Siaran pers]. Jakarta: BPS.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new
technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business
School Press.
- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2022). Business essentials (13th ed.).
Boston: Pearson.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder
approach. Boston: Pitman.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). e-Conomy SEA 2024:
Profits on the rise, harnessing SEA's digital advantage.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard
Business Review, 33(1), 33–42.
- Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia.
(2024). Data UMKM Indonesia 2024.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Boston:
Pearson.
- Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink
your business for the digital age. New York: Columbia Business
School Publishing.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. Geneva: World
Economic Forum.
- Solihin, I. (2014). Pengantar bisnis. Jakarta: Erlangga.

BAB 2

LINGKUNGAN BISNIS: ANALISIS MAKRO, MIKRO, DAN DISRUPSI DIGITAL

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan lapisan-lapisan lingkungan bisnis;
2. Menerapkan kerangka PESTEL untuk menganalisis lingkungan makro suatu organisasi bisnis;
3. Menerapkan kerangka lima kekuatan kompetitif Porter untuk menganalisis lingkungan mikro/industri;
4. Mengaitkan pemetaan stakeholder dengan analisis lingkungan bisnis secara terintegrasi;
5. Menjelaskan disrupsi digital sebagai dimensi baru dalam lingkungan bisnis kontemporer;
6. Menganalisis kondisi lingkungan bisnis Indonesia terkini menggunakan kerangka yang telah dipelajari.

A. Konsep dan Lapisan Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis (business environment) merujuk pada keseluruhan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Whittington, Regnér, Johnson, Angwin, dan Scholes (2020) dalam *Exploring Strategy* menggambarkan lingkungan bisnis sebagai serangkaian lapisan konsentris: lapisan terluar adalah lingkungan makro (macro-environment) yang memengaruhi hampir seluruh organisasi tanpa

terkecuali; lapisan berikutnya adalah lingkungan industri atau sektor, tempat organisasi bersaing langsung dengan pelaku lain yang menawarkan produk atau layanan serupa; dan lapisan terdalam adalah pesaing serta pasar spesifik tempat organisasi beroperasi setiap hari.

Pemahaman berlapis ini penting karena setiap lapisan menuntut alat analisis yang berbeda. Perubahan pada lingkungan makro — misalnya kebijakan pemerintah atau perkembangan teknologi baru — umumnya berada di luar kendali satu organisasi, sehingga strategi yang tepat adalah beradaptasi dan mengantisipasi, bukan mengendalikan. Sebaliknya, pada lapisan industri dan pesaing, organisasi memiliki ruang yang lebih besar untuk memengaruhi posisinya melalui strategi bersaing.

Dalam konteks bisnis kontemporer, batas antara lingkungan makro dan mikro semakin tidak tegas akibat percepatan digitalisasi. Sebuah kebijakan makro di bidang teknologi informasi, misalnya regulasi perlindungan data pribadi, dapat secara langsung mengubah lanskap kompetisi di level industri tertentu — sesuatu yang pada era pra-digital memerlukan waktu lebih lama untuk berdampak hingga ke tataran operasional perusahaan.

Subbab-subbab berikutnya akan membahas dua kerangka analisis lingkungan bisnis yang paling banyak digunakan dalam praktik dan literatur manajemen strategis: PESTEL untuk lingkungan makro, dan lima kekuatan kompetitif Porter untuk lingkungan industri/mikro.

Sebagai catatan metodologis, analisis lingkungan bisnis sebaiknya tidak dipandang sebagai kegiatan administratif yang dilakukan satu kali pada awal penyusunan rencana bisnis, melainkan sebagai proses pemantauan berkelanjutan (*environmental scanning*). Organisasi yang secara rutin memantau perubahan pada setiap lapisan lingkungannya memiliki waktu antisipasi yang lebih panjang dibanding organisasi yang baru bereaksi setelah perubahan tersebut berdampak langsung pada kinerja operasionalnya.

B. Analisis Lingkungan Makro: Kerangka PESTEL

PESTEL adalah kerangka analisis yang mengelompokkan faktor lingkungan makro ke dalam enam kategori: Political (politik), Economic (ekonomi), Social (sosial-budaya), Technological (teknologi), Environmental (lingkungan hidup), dan Legal (hukum) (Whittington et al., 2020). Faktor politik mencakup stabilitas pemerintahan, kebijakan perdagangan, dan regulasi perizinan usaha. Faktor ekonomi mencakup pertumbuhan produk domestik bruto, tingkat inflasi, nilai tukar, dan daya beli masyarakat — sebagaimana tecermin dari data pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 5,11 persen pada 2025 (Badan Pusat Statistik, 2026), yang menjadi salah satu indikator makro penting bagi pelaku usaha dalam menyusun proyeksi permintaan.

Faktor sosial-budaya mencakup demografi, gaya hidup, dan pergeseran preferensi konsumen, termasuk perubahan perilaku digital masyarakat yang tecermin dari tingkat penetrasi internet 80,66 persen (APJII, 2025). Faktor teknologi mencakup laju inovasi, tingkat adopsi teknologi baru, serta infrastruktur digital — faktor yang pada dua dekade terakhir menjadi salah satu dimensi PESTEL dengan laju perubahan tercepat.

Faktor lingkungan hidup mencakup isu keberlanjutan, perubahan iklim, dan tekanan regulasi terkait emisi maupun pengelolaan limbah, yang semakin memengaruhi keputusan investasi dan preferensi konsumen. Faktor hukum mencakup regulasi ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, kekayaan intelektual, serta — khusus untuk bisnis digital — regulasi perlindungan data pribadi dan transaksi elektronik.

Penerapan PESTEL secara efektif menuntut analis tidak sekadar mendaftar faktor-faktor tersebut, melainkan menilai signifikansi dan arah dampaknya terhadap industri spesifik yang dikaji, serta mengidentifikasi faktor mana yang paling mungkin berubah dalam horizon waktu perencanaan strategis organisasi.

Tabel 2.1: Ringkasan Faktor PESTEL pada Konteks Bisnis Indonesia (2025–2026)

Faktor	Indikator Terkini	Sumber
Economic	Pertumbuhan ekonomi 5,11% (2025)	BPS (2026)
Social	Penetrasi internet 80,66% populasi	APJII (2025)
Technological	Ekonomi digital senilai USD 90 miliar (2024)	Google, Temasek & Bain (2024)
Legal	Regulasi perlindungan data & transaksi elektronik	Diolah oleh penulis

Sumber: Diolah oleh penulis dari berbagai sumber sebagaimana tercantum pada kolom ketiga.

C. Analisis Lingkungan Mikro: Lima Kekuatan Kompetitif Porter

Pada level industri, kerangka analisis yang paling banyak dirujuk adalah lima kekuatan kompetitif (five competitive forces) yang dikembangkan Porter (1980). Porter mengidentifikasi lima kekuatan yang secara kolektif menentukan intensitas persaingan dan potensi profitabilitas suatu industri: ancaman pendatang baru (threat of new entrants), ancaman produk substitusi (threat of substitutes), daya tawar pembeli (bargaining power of buyers), daya tawar pemasok (bargaining power of suppliers), dan intensitas persaingan di antara pelaku industri yang sudah ada (rivalry among existing competitors).

Ancaman pendatang baru dipengaruhi oleh tinggi-rendahnya hambatan masuk (barriers to entry), seperti kebutuhan modal, skala ekonomi, dan regulasi. Pada industri digital, hambatan masuk yang bersifat modal fisik cenderung lebih rendah dibanding industri manufaktur konvensional, namun digantikan oleh hambatan baru berupa efek jaringan (network effect) dan kebutuhan basis data pengguna yang besar agar suatu platform dapat bersaing secara efektif.

Daya tawar pembeli meningkat ketika konsumen memiliki banyak alternatif dan biaya berpindah (switching cost) yang rendah — kondisi yang semakin umum terjadi di pasar digital karena kemudahan membandingkan harga dan layanan antarplatform. Sebaliknya, daya tawar pemasok meningkat ketika pemasok bersifat terkonsentrasi atau menguasai sumber daya yang sulit digantikan, misalnya penyedia infrastruktur komputasi awan (cloud) bagi perusahaan rintisan digital.

Intensitas persaingan antar pelaku industri yang sudah ada dipengaruhi oleh jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan pasar, dan diferensiasi produk. Pada sejumlah sektor ekonomi digital Indonesia, misalnya e-commerce dan pembayaran digital, tingkat persaingan tergolong tinggi mengingat banyaknya pemain besar yang bersaing memperebutkan basis pengguna dalam pasar yang sama, sebagaimana tecermin dari skala Gross Merchandise Value sektor tersebut yang mencapai puluhan miliar dolar AS (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024).

Porter (1980) menegaskan bahwa kelima kekuatan tersebut perlu dianalisis secara kolektif, bukan satu per satu secara terpisah, karena kekuatan-kekuatan ini saling berinteraksi dalam menentukan daya tarik (attractiveness) suatu industri secara keseluruhan. Sebuah industri dengan hambatan masuk yang tinggi namun daya tawar pembeli yang juga tinggi, misalnya, tetap dapat menghasilkan margin keuntungan yang tertekan meskipun ancaman pendatang baru relatif rendah.

D. D. Pemetaan Stakeholder sebagai bagian dari Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan bisnis akan lebih utuh jika diintegrasikan dengan pemetaan stakeholder sebagaimana dibahas pada Bab 1. Freeman (1984) menekankan bahwa lingkungan eksternal organisasi pada dasarnya terdiri dari kelompok-kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan dan tingkat pengaruh yang berbeda-beda terhadap keberlangsungan organisasi. Menggabungkan kerangka PESTEL dan Five Forces dengan analisis stakeholder memungkinkan

organisasi memetakan bukan hanya faktor lingkungan yang bersifat impersonal, tetapi juga pihak-pihak konkret yang perlu dikelola relasinya.

Sebagai ilustrasi, faktor hukum dalam PESTEL (misalnya regulasi perlindungan data) pada praktiknya diwakili oleh stakeholder regulator yang konkret, seperti otoritas pengawas sektor terkait. Demikian pula, kekuatan daya tawar pemasok dalam kerangka Porter dapat dipetakan langsung ke stakeholder pemasok spesifik yang dimiliki organisasi. Integrasi ini membantu organisasi menerjemahkan hasil analisis lingkungan yang bersifat konseptual menjadi rencana pengelolaan relasi (stakeholder engagement) yang operasional.

Pendekatan terintegrasi ini juga membantu organisasi menghindari kesalahan umum dalam analisis lingkungan, yakni memperlakukan hasil PESTEL dan Five Forces sebagai daftar faktor statis yang berdiri sendiri. Dengan mengaitkannya pada stakeholder konkret, organisasi memperoleh peta yang lebih actionable: setiap faktor lingkungan dapat ditelusuri kembali ke pihak yang perlu dikomunikasikan, dinegosiasikan, atau dipantau secara berkelanjutan.

E. Disrupsi Digital sebagai Dimensi Baru Lingkungan Bisnis

Kerangka PESTEL dan Five Forces pada dasarnya dikembangkan sebelum era digital matang, sehingga sejumlah pakar strategi kontemporer menekankan perlunya penyesuaian dalam penerapannya. Rogers (2016) mengusulkan bahwa organisasi perlu menambahkan lensa digital pada setiap dimensi analisis lingkungan konvensional: faktor teknologi dalam PESTEL tidak lagi cukup dipahami sebagai tren umum, melainkan perlu dianalisis dampaknya terhadap kelima domain strategi digital — pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai.

Demikian pula pada kerangka Five Forces, disrupsi digital mengubah cara kelima kekuatan tersebut bekerja. Ancaman pendatang baru kini dapat datang dari luar batas industri

konvensional — misalnya perusahaan teknologi yang masuk ke sektor jasa keuangan — sebuah pola yang oleh Christensen (1997) dijelaskan sebagai disruptive innovation, yaitu masuknya pemain baru dengan solusi lebih sederhana dan terjangkau pada segmen pasar yang semula kurang dilirik pemain mapan, sebelum akhirnya merebut pasar arus utama.

Bagi mahasiswa manajemen, implikasi praktisnya adalah bahwa analisis lingkungan bisnis tidak dapat lagi dilakukan sebagai kajian statis satu kali, melainkan perlu dilakukan secara berkala mengingat laju perubahan faktor teknologi dan kompetisi yang jauh lebih cepat dibanding dekade-dekade sebelumnya.

Fenomena ini juga memunculkan istilah yang semakin lazim digunakan dalam literatur manajemen strategis kontemporer, yaitu convergence — meleburnya batas antarindustri akibat teknologi digital. Perusahaan teknologi, perusahaan jasa keuangan, dan perusahaan ritel yang semula beroperasi pada industri terpisah kini kerap bersaing memperebutkan segmen konsumen yang sama melalui kanal digital, sehingga analisis 'siapa pesaing kita' tidak lagi dapat dijawab hanya dengan merujuk pada klasifikasi industri konvensional.

F. Studi Kasus Ringkas: Lingkungan Bisnis Indonesia Terkini

Sebagai ilustrasi penerapan kerangka pada konteks nyata, dapat dicermati kondisi lingkungan bisnis Indonesia pada 2025–2026. Dari dimensi ekonomi (bagian dari PESTEL), Badan Pusat Statistik mencatat perekonomian nasional tumbuh 5,11 persen pada 2025, dengan Lapangan Usaha Informasi dan Komunikasi serta Perdagangan sebagai kontributor utama pada triwulan akhir tahun (Badan Pusat Statistik, 2026) — kondisi makro yang relatif kondusif bagi ekspansi bisnis berbasis digital.

Dari dimensi sosial dan teknologi, penetrasi internet yang mencapai 80,66 persen populasi (APJII, 2025) menunjukkan basis konsumen digital yang terus meluas, sementara skala ekonomi digital

nasional yang mencapai 90 miliar dolar AS pada 2024 (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024) mengindikasikan lingkungan industri dengan potensi pasar besar namun juga persaingan yang ketat, sebagaimana dijelaskan melalui kerangka Five Forces pada subbab 2.3.

Mahasiswa diharapkan mampu menggunakan data-data tersebut sebagai titik awal, bukan kesimpulan akhir, dari sebuah analisis lingkungan bisnis yang utuh — dengan senantiasa memperbarui data sesuai perkembangan terkini serta mempertimbangkan konteks spesifik industri yang dikaji.

G. Langkah Praktis Menyusun Analisis Lingkungan Bisnis

Sebagai penutup bab ini, berikut langkah praktis yang dapat digunakan mahasiswa maupun praktisi ketika menyusun analisis lingkungan bisnis untuk suatu organisasi atau rencana usaha. Pertama, tentukan batas industri dan pasar yang dianalisis secara jelas, mengingat konvergensi digital dapat memperluas cakupan pesaing yang relevan. Kedua, kumpulkan data terkini untuk setiap elemen PESTEL dari sumber yang kredibel, seperti lembaga statistik resmi, asosiasi industri, maupun laporan riset pasar yang kredibel.

Ketiga, terapkan kerangka lima kekuatan kompetitif Porter untuk menilai daya tarik industri, dengan memberi perhatian khusus pada kekuatan yang paling dinamis akibat digitalisasi, yaitu ancaman pendatang baru dan daya tawar pembeli. Keempat, integrasikan temuan PESTEL dan Five Forces dengan pemetaan stakeholder agar hasil analisis dapat diterjemahkan menjadi rencana tindak lanjut yang konkret, bukan sekadar dokumen deskriptif. Kelima, jadwalkan peninjauan ulang analisis secara berkala — misalnya setiap semester atau setiap tahun anggaran — mengingat sifat lingkungan bisnis digital yang terus bergerak.

Kelima langkah ini akan dipraktikkan kembali secara lebih spesifik pada bab-bab selanjutnya, terutama ketika membahas model bisnis (Bab 3), kewirausahaan digital (Bab 4), dan strategi transformasi digital sebagai strategi bersaing (Bab 12).

Kesimpulan Bab 2

Lingkungan bisnis terdiri atas lapisan makro, industri, dan pesaing yang masing-masing menuntut alat analisis berbeda. Kerangka PESTEL membantu memetakan faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan hidup, dan hukum yang memengaruhi organisasi secara luas, sementara kerangka lima kekuatan kompetitif Porter (1980) membantu menganalisis intensitas persaingan pada level industri. Kedua kerangka ini akan lebih bermakna bila diintegrasikan dengan pemetaan stakeholder sebagaimana dibahas pada Bab 1.

Disrupsi digital menambahkan dimensi baru pada analisis lingkungan bisnis konvensional, sebagaimana dijelaskan Rogers (2016) dan Christensen (1997), karena mengubah batas industri, sumber ancaman kompetitif, dan kecepatan perubahan yang harus diantisipasi organisasi. Data empiris Indonesia menegaskan bahwa lingkungan makro yang relatif kondusif berpadu dengan basis konsumen digital yang besar, sehingga menuntut pelaku bisnis melakukan analisis lingkungan secara berkelanjutan, bukan sebagai kajian statis satu kali.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan tiga lapisan lingkungan bisnis menurut Whittington et al. (2020) dan berikan contoh faktor pada masing-masing lapisan.
2. Uraikan keenam elemen kerangka PESTEL dan jelaskan mengapa elemen teknologi mengalami laju perubahan tercepat pada dua dekade terakhir.
3. Jelaskan bagaimana kerangka lima kekuatan kompetitif Porter (1980) dapat diterapkan untuk menganalisis persaingan pada industri e-commerce di Indonesia.
4. Mengapa integrasi analisis stakeholder ke dalam kerangka PESTEL dan Five Forces dapat membuat analisis lingkungan bisnis menjadi lebih operasional ?
5. Analisislah bagaimana disrupsi digital mengubah cara kerja ancaman pendatang baru (threat of new entrants) dibandingkan dengan konteks industri konvensional.

B. Pilihan Berganda

1. Lapisan lingkungan bisnis yang memengaruhi hampir seluruh organisasi tanpa terkecuali disebut
- A. Lingkungan mikro
- B. Lingkungan makro
- C. Lingkungan pesaing
- D. Lingkungan internal
2. Huruf 'T' dalam kerangka PESTEL merujuk pada faktor
- A. Trade
- B. Technological
- C. Territorial
- D. Transactional

3. Kerangka lima kekuatan kompetitif dikembangkan oleh
 - A. R. Edward Freeman
 - B. Michael E. Porter
 - C. David Rogers
 - D. Clayton Christensen
4. Berikut yang BUKAN merupakan salah satu dari lima kekuatan kompetitif Porter adalah ...
 - A. Daya tawar pembeli
 - B. Ancaman produk substitusi
 - C. Tingkat literasi digital
 - D. Ancaman pendatang baru
5. Efek jaringan (network effect) pada bisnis digital paling berkaitan dengan kekuatan kompetitif
 - A. Daya tawar pemasok
 - B. Ancaman pendatang baru
 - C. Faktor lingkungan hidup
 - D. Faktor hukum
6. Konsep disruptive innovation yang menjelaskan pola disrupsi digital pertama kali dikembangkan oleh
 - A. Michael Porter
 - B. Clayton Christensen
 - C. R. Edward Freeman
 - D. Gerry Johnson
7. Berdasarkan data BPS (2026), pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang 2025 tercatat sebesar
 - A. 4,11%
 - B. 5,11%
 - C. 6,11%
 - D. 7,11%
8. Menurut Rogers (2016), lensa digital perlu ditambahkan pada analisis lingkungan bisnis konvensional terutama pada dimensi ...
 - A. Hukum
 - B. Lingkungan hidup
 - C. Teknologi
 - D. Sosial-budaya semata

Daftar Pustaka Bab 2

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2025).
Survei penetrasi internet Indonesia 2025. Jakarta: APJII.
- Badan Pusat Statistik. (2026). Ekonomi Indonesia tahun 2025
tumbuh 5,11 persen [Siaran pers]. Jakarta: BPS.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new
technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business
School Press.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder
approach. Boston: Pitman.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). e-Conomy SEA 2024:
Profits on the rise, harnessing SEA's digital advantage.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing
industries and competitors. New York: Free Press.
- Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink
your business for the digital age. New York: Columbia Business
School Publishing.
- Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K.
(2020). Exploring strategy: Text and cases (12th ed.). Harlow:
Pearson.

BAB 3

BENTUK KEPEMILIKAN DAN MODEL BISNIS (PLATFORM BUSINESS MODEL)

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan signifikansi pemilihan bentuk kepemilikan bisnis bagi keberlangsungan usaha;
2. Membandingkan karakteristik perusahaan perseorangan, persekutuan, perseroan terbatas, dan koperasi;
3. Menjelaskan dasar hukum dan mekanisme pendirian Perseroan Terbatas, termasuk PT Perorangan pasca UU Cipta Kerja;
4. Menganalisis waralaba (franchise) sebagai strategi ekspansi bisnis beserta manfaat dan risikonya;
5. Menerapkan kerangka Business Model Canvas untuk mendeskripsikan model bisnis suatu organisasi;
6. Menjelaskan karakteristik model bisnis platform dan perbedaannya dengan model bisnis linear konvensional;
7. Menganalisis penerapan model bisnis platform pada konteks bisnis Indonesia.

A. Signifikansi Memilih Bentuk Kepemilikan Bisnis

Setiap pelaku usaha, sejak awal mendirikan bisnis, dihadapkan pada satu keputusan mendasar yang berdampak jangka panjang: bentuk kepemilikan (form of business ownership) apa yang akan digunakan. Ebert dan Griffin (2022) menegaskan bahwa pilihan ini

bukan sekadar persoalan administratif, melainkan menentukan empat aspek krusial keberlangsungan usaha, yaitu tanggung jawab hukum pemilik atas utang perusahaan, akses terhadap sumber pembiayaan, beban perpajakan yang ditanggung, serta fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dan pengalihan kepemilikan.

Solihin (2014) menambahkan bahwa keputusan bentuk kepemilikan idealnya diambil dengan mempertimbangkan skala usaha yang direncanakan, jumlah pihak yang terlibat sebagai pemilik, kebutuhan modal pada tahap awal maupun ekspansi, serta tingkat risiko yang bersedia ditanggung pemilik secara pribadi. Kesalahan dalam memilih bentuk kepemilikan pada tahap awal sering kali baru disadari dampaknya ketika usaha mulai bertumbuh dan membutuhkan restrukturisasi hukum yang memakan biaya dan waktu.

Empat bentuk kepemilikan bisnis yang paling umum dijumpai di Indonesia — perusahaan perseorangan, persekutuan (firma dan CV), perseroan terbatas, dan koperasi — akan dibahas satu demi satu pada subbab 3.2 hingga 3.5, disusul pembahasan waralaba sebagai strategi ekspansi lintas bentuk kepemilikan pada subbab 3.6. Perbedaan mendasar antar bentuk-bentuk ini terutama terletak pada tiga dimensi: pemisahan harta pribadi dan harta usaha (limited liability), kompleksitas proses pendirian, dan mekanisme pengambilan keputusan.

Penting dipahami sejak awal bahwa bentuk kepemilikan bisnis bukanlah keputusan yang bersifat permanen. Banyak usaha di Indonesia memulai sebagai perusahaan perseorangan karena kesederhanaan prosesnya, kemudian bertransformasi menjadi persekutuan atau perseroan terbatas seiring pertumbuhan skala usaha dan kebutuhan modal eksternal. Memahami karakteristik masing-masing bentuk sejak dini membantu mahasiswa — baik sebagai calon wirausahawan maupun calon manajer — mengambil keputusan struktural yang tepat pada waktu yang tepat.

B. Perusahaan Perseorangan (Sole Proprietorship)

Perusahaan perseorangan adalah bentuk kepemilikan bisnis paling sederhana, dimiliki dan dijalankan oleh satu orang tanpa pemisahan status hukum antara pemilik dan usahanya (Ebert & Griffin, 2022). Karakteristik utamanya adalah kemudahan pendirian umumnya cukup melalui pendaftaran usaha di tingkat daerah tanpa memerlukan akta notaris yang kompleks — serta kendali penuh pemilik atas seluruh keputusan operasional dan strategis tanpa perlu persetujuan pihak lain.

Keuntungan utama bentuk ini adalah kesederhanaan administrasi, biaya pendirian yang rendah, serta seluruh laba usaha menjadi hak pemilik sepenuhnya tanpa perlu dibagi. Pemilik juga memiliki fleksibilitas tinggi untuk mengubah arah bisnis secara cepat tanpa proses pengambilan keputusan kolektif yang panjang, sebuah keunggulan yang relevan terutama bagi pelaku usaha mikro yang baru merintis dan masih dalam tahap eksperimen model bisnis.

Kelemahan mendasar perusahaan perseorangan terletak pada tanggung jawab tidak terbatas (*unlimited liability*): karena tidak ada pemisahan hukum antara harta pribadi dan harta usaha, pemilik bertanggung jawab penuh — termasuk dengan harta pribadinya — atas seluruh utang dan kewajiban usaha. Kelemahan lain adalah keterbatasan akses modal, karena lembaga keuangan maupun investor umumnya lebih berhati-hati mendanai usaha yang tidak memiliki badan hukum terpisah, serta keberlangsungan usaha yang sangat bergantung pada satu individu — apabila pemilik berhalangan tetap, usaha dapat langsung terhenti tanpa mekanisme suksesi yang jelas.

Dalam konteks Indonesia, mayoritas usaha mikro dan sebagian usaha kecil beroperasi dalam bentuk perusahaan perseorangan, sering kali tanpa disadari secara eksplisit oleh pemiliknya sebagai sebuah pilihan bentuk badan usaha. Ketika usaha semacam ini mulai memanfaatkan kanal digital untuk memperluas pasar — sebagaimana dibahas pada Bab 1 — pemilik perlu mulai mempertimbangkan apakah struktur kepemilikan perseorangan masih memadai untuk menampung pertumbuhan transaksi dan risiko yang menyertainya.

C. Persekutuan (Partnership): Firma dan Persekutuan Komanditer (CV)

Persekutuan adalah bentuk kepemilikan bisnis yang melibatkan dua orang atau lebih yang sepakat menjalankan usaha bersama dan berbagi laba maupun risiko sesuai kesepakatan (Ebert & Griffin, 2022). Di Indonesia, dua bentuk persekutuan yang paling umum dijumpai adalah firma (Fa), di mana seluruh sekutu bertindak aktif menjalankan usaha dan menanggung tanggung jawab tidak terbatas secara bersama-sama, serta persekutuan komanditer atau *commanditaire vennootschap* (CV), yang membedakan dua jenis sekutu: sekutu aktif (komplementer) yang menjalankan usaha dan menanggung tanggung jawab penuh, serta sekutu pasif (komanditer) yang hanya menyertakan modal dan tanggung jawabnya terbatas sebesar modal yang disetorkan.

Keunggulan bentuk persekutuan dibanding perusahaan perseorangan terletak pada penggabungan sumber daya — baik modal, keahlian, maupun jaringan — dari lebih dari satu individu, sehingga memungkinkan skala usaha yang lebih besar sejak awal. Struktur CV secara khusus menawarkan solusi menarik bagi investor yang ingin menanamkan modal tanpa terlibat langsung dalam operasional harian sekaligus membatasi eksposur risikonya, menjadikannya bentuk badan usaha yang populer bagi usaha kecil dan menengah di Indonesia yang membutuhkan modal tambahan namun belum siap dengan kompleksitas pendirian perseroan terbatas.

Di sisi lain, persekutuan memiliki sejumlah kerawanan struktural. Pengambilan keputusan memerlukan koordinasi antar sekutu, yang berpotensi menimbulkan konflik apabila terdapat perbedaan visi mengenai arah usaha. Pada firma, tanggung jawab tidak terbatas yang ditanggung bersama berarti tindakan atau utang yang dibuat satu sekutu dapat mengikat sekutu lainnya, sehingga kepercayaan dan kejelasan pembagian peran menjadi krusial sejak awal kesepakatan didirikan.

Bagi mahasiswa yang kelak merencanakan usaha bersama rekan atau menerima investasi dari pihak lain tanpa melepas kendali operasional, pemahaman perbedaan firma dan CV menjadi bekal penting sebelum memutuskan struktur kerja sama yang paling sesuai

dengan tingkat kepercayaan, pembagian peran, dan toleransi risiko masing-masing pihak yang terlibat.

D. Perseroan Terbatas (PT): Persekutuan Modal dan PT Perorangan

Perseroan Terbatas (PT) diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagai badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, dan menjalankan kegiatan usaha dengan modal dasar yang terbagi dalam saham (Republik Indonesia, 2007). Ciri utama PT yang membedakannya dari perusahaan perseorangan dan persekutuan adalah status badan hukum yang terpisah dari pemiliknya (pemegang saham), sehingga tanggung jawab pemegang saham terbatas sebesar nilai saham yang dimilikinya — inilah yang disebut prinsip tanggung jawab terbatas (*limited liability*), keunggulan utama yang menjadikan PT bentuk paling banyak dipilih untuk usaha berskala menengah hingga besar.

Perubahan signifikan terjadi melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang mengenai Cipta Kerja menjadi Undang-Undang, yang mengubah sejumlah ketentuan dalam UU PT (Republik Indonesia, 2023). Perubahan paling relevan bagi pelaku usaha mikro dan kecil adalah dihapuskannya ketentuan modal dasar minimum yang kaku serta diperkenalkannya PT Perorangan — perseroan terbatas yang dapat didirikan oleh satu orang saja, khusus bagi usaha yang memenuhi kriteria Usaha Mikro dan Kecil (UMK), tanpa memerlukan akta notaris dan cukup melalui surat pernyataan pendirian yang didaftarkan secara elektronik.

Ketentuan teknis mengenai modal dasar dan pendaftaran PT Perorangan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2021 (Republik Indonesia, 2021), yang menegaskan bahwa besaran modal dasar ditentukan berdasarkan keputusan pendiri perseroan tanpa batas minimum yang ditetapkan undang-undang, kecuali untuk sektor usaha tertentu yang diatur secara khusus. Reformasi regulasi ini secara langsung merespons kebutuhan pelaku usaha mikro dan kecil — termasuk pelaku UMKM digital sebagaimana

dibahas pada Bab 1 — untuk memperoleh status badan hukum dengan tanggung jawab terbatas tanpa harus menanggung kompleksitas dan biaya pendirian PT konvensional (PT persekutuan modal).

PT konvensional (kini disebut PT persekutuan modal untuk membedakannya dari PT Perorangan) tetap memiliki organ perseroan yang lebih kompleks, terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai organ tertinggi, Direksi yang menjalankan pengurusan perseroan, dan Dewan Komisaris yang menjalankan fungsi pengawasan. Struktur organ ini memungkinkan pemisahan yang jelas antara kepemilikan (pemegang saham) dan pengelolaan (direksi), sebuah karakteristik yang menjadi prasyarat penting ketika perusahaan hendak menerima investasi dari pihak eksternal, termasuk modal ventura — topik yang akan dibahas lebih mendalam pada Bab 4 mengenai pendanaan startup.

Kombinasi antara fleksibilitas PT Perorangan bagi usaha mikro dan kecil serta struktur tata kelola PT persekutuan modal bagi usaha berskala lebih besar menjadikan bentuk PT sebagai kerangka hukum yang relevan sepanjang siklus hidup bisnis — dari usaha rintisan hingga korporasi besar — sehingga penting dipahami mahasiswa manajemen sebagai salah satu bentuk kepemilikan yang paling fleksibel dalam konteks regulasi Indonesia terkini.

Tabel 3.1: Perbandingan Empat Bentuk Kepemilikan Bisnis di Indonesia

Bentuk	Jumlah Pemilik	Tanggung Jawab
Perusahaan Perseorangan	1 orang	Tidak terbatas
Persekutuan (Fa/CV)	2 orang atau lebih	Tidak terbatas / campuran (CV)
PT Perorangan	1 orang (kriteria UMK)	Terbatas pada modal
PT Persekutuan Modal	Minimal 2 orang/badan hukum	Terbatas pada nilai saham

Koperasi	Minimal 20 orang (primer)	Terbatas, berbasis keanggotaan
----------	------------------------------	-----------------------------------

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Ebert & Griffin (2022); UU No. 40/2007 jo. UU No. 6/2023; PP No. 8/2021; UU No. 25/1992.

E. Koperasi Sebagai Bentuk Kepemilikan Berbasis Anggota

Koperasi memiliki filosofi kepemilikan yang secara fundamental berbeda dari tiga bentuk sebelumnya. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian mendefinisikan koperasi sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi, yang menjalankan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berlandaskan asas kekeluargaan (Republik Indonesia, 1992). Tujuan koperasi secara eksplisit dinyatakan bukan semata mencari laba maksimal, melainkan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Prinsip koperasi sebagaimana diatur dalam undang-undang tersebut mencakup keanggotaan yang bersifat sukarela dan terbuka, pengelolaan yang dilakukan secara demokratis (satu anggota, satu suara — berbeda dari PT yang suaranya proporsional terhadap kepemilikan saham), pembagian sisa hasil usaha (SHU) secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, serta kemandirian organisasi. Prinsip demokrasi ekonomi inilah yang menjadi pembeda paling mendasar antara koperasi dengan bentuk badan usaha berbasis modal seperti PT.

Koperasi primer di Indonesia mensyaratkan minimal dua puluh orang anggota, sementara koperasi sekunder — gabungan dari koperasi-koperasi primer — mensyaratkan minimal tiga koperasi berbadan hukum sebagai anggotanya. Berdasarkan bidang usahanya, koperasi lazim dibedakan menjadi koperasi produsen, koperasi konsumen, koperasi simpan pinjam, dan koperasi jasa, masing-masing melayani kebutuhan spesifik anggotanya.

Dalam konteks bisnis kontemporer, model koperasi mengalami revitalisasi menarik melalui adaptasi prinsip gotong royong ke dalam

platform digital, misalnya pada koperasi yang mengorganisasi petani atau nelayan skala kecil untuk mengakses pasar digital secara kolektif. Meski jumlahnya belum sebesar PT atau usaha perseorangan dalam ekosistem bisnis digital Indonesia, koperasi tetap relevan dipelajari karena menawarkan model kepemilikan alternatif yang menyeimbangkan motif ekonomi dengan tujuan sosial — sebuah tema yang akan diperdalam pada Bab 5 mengenai etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan.

F. Waralaba (Franchise) Sebagai Strategi Ekspansi Bisnis

Waralaba (franchise) bukan merupakan bentuk kepemilikan bisnis yang berdiri sendiri, melainkan strategi ekspansi yang dapat diterapkan lintas bentuk kepemilikan yang telah dibahas sebelumnya. Dalam skema waralaba, pemilik merek dan sistem bisnis (franchisor) memberikan hak kepada pihak lain (franchisee) untuk menjalankan usaha menggunakan merek, sistem operasi, dan dukungan yang telah terbukti, dengan imbalan berupa biaya awal (franchise fee) dan royalti berkelanjutan (Ebert & Griffin, 2022).

Bagi franchisee, keuntungan utama skema ini adalah mengurangi risiko kegagalan usaha karena mengadopsi model bisnis yang telah teruji, memperoleh dukungan pelatihan dan pemasaran dari franchisor, serta memanfaatkan kekuatan merek yang sudah dikenal konsumen — faktor yang sangat berharga terutama bagi wirausahawan pemula yang belum memiliki reputasi pasar. Bagi franchisor, waralaba memungkinkan ekspansi jaringan usaha secara lebih cepat tanpa harus menanggung seluruh investasi modal sendiri, karena sebagian besar modal ekspansi ditanggung oleh franchisee.

Risiko dan keterbatasan skema waralaba juga perlu dipahami secara berimbang. Franchisee memiliki keterbatasan otonomi karena terikat pada standar operasional yang ditetapkan franchisor, sehingga ruang inovasi dan diferensiasi lokal menjadi terbatas. Franchisor, di sisi lain, menghadapi risiko reputasi apabila salah satu unit franchisee gagal menjaga standar kualitas, mengingat konsumen umumnya mengasosiasikan pengalaman buruk pada satu gerai dengan keseluruhan merek.

Di Indonesia, sektor waralaba yang berkembang pesat mencakup makanan dan minuman, ritel, dan belakangan jasa berbasis aplikasi digital, di mana beberapa penyedia platform teknologi mengadopsi elemen skema kemitraan yang menyerupai waralaba — misalnya menyediakan sistem, merek, dan dukungan operasional standar kepada mitra usaha lokal. Perpaduan antara skema waralaba konvensional dan elemen platform digital ini menjadi jembatan menuju pembahasan model bisnis platform pada subbab 3.8.

G. Konsep dan Kerangka Model Bisnis: Business Model Canvas

Setelah membahas bentuk kepemilikan bisnis (aspek legal-struktural), subbab ini beralih ke konsep model bisnis (business model), yaitu logika mendasar tentang bagaimana suatu organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010). Penting dipahami bahwa bentuk kepemilikan dan model bisnis adalah dua dimensi yang berbeda namun saling melengkapi: sebuah PT dapat menjalankan model bisnis ritel konvensional maupun model bisnis platform digital, sebagaimana sebuah perusahaan perseorangan juga dapat mengoperasikan model bisnis yang inovatif.

Osterwalder dan Pigneur (2010) mempopulerkan kerangka Business Model Canvas (BMC), sebuah alat visual yang memetakan sembilan elemen kunci model bisnis dalam satu kanvas: segmen pelanggan (customer segments), proposisi nilai (value propositions), saluran (channels), hubungan pelanggan (customer relationships), arus pendapatan (revenue streams), sumber daya utama (key resources), aktivitas utama (key activities), kemitraan utama (key partnerships), dan struktur biaya (cost structure).

Kesembilan elemen tersebut saling berkaitan erat. Proposisi nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan tertentu perlu didukung oleh sumber daya dan aktivitas kunci yang tepat, disalurkan melalui kanal yang sesuai, serta menghasilkan arus pendapatan yang cukup untuk menutup struktur biaya yang timbul dari aktivitas dan kemitraan yang dijalankan. Kekuatan utama BMC dibanding rencana

bisnis konvensional yang panjang dan linear adalah kemampuannya menyajikan gambaran menyeluruh model bisnis dalam satu halaman, sehingga memudahkan diskusi, iterasi, dan penyempurnaan secara cepat — karakteristik yang sangat relevan bagi konteks kewirausahaan digital yang akan dibahas pada Bab 4.

Penerapan BMC tidak terbatas pada usaha rintisan baru; organisasi yang sudah mapan juga dapat menggunakannya untuk memetakan model bisnis eksisting sebelum memutuskan inovasi atau transformasi model bisnis, sebagaimana relevan dengan pembahasan transformasi digital pada Bab 1 dan akan diperdalam kembali pada Bab 12 mengenai inovasi dan transformasi digital sebagai strategi bersaing.

H. Model Bisnis Platform: Karakteristik dan Penerapannya di Indonesia

Model bisnis platform merupakan salah satu inovasi model bisnis paling berpengaruh pada era digital. Parker, Van Alstyne, dan Choudary (2016) mendefinisikan platform sebagai model bisnis yang menciptakan nilai dengan memfasilitasi pertukaran langsung antara dua atau lebih kelompok pengguna yang saling bergantung, misalnya produsen dan konsumen, pengemudi dan penumpang, atau penjual dan pembeli — berbeda secara fundamental dari model bisnis linear tradisional (sering disebut *pipeline business*) yang menciptakan nilai melalui rangkaian produksi searah dari bahan baku hingga produk jadi.

Karakteristik utama yang membedakan platform dari bisnis *pipeline*, menurut Parker et al. (2016), mencakup tiga hal. Pertama, platform bersifat terbuka, memungkinkan partisipasi pihak eksternal (misalnya penjual pihak ketiga) dengan aturan main yang diregulasi oleh pemilik platform. Kedua, platform secara aktif mendorong interaksi positif antar berbagai pihak dalam ekosistemnya, misalnya melalui sistem rating dan ulasan yang membangun kepercayaan antarpengguna. Ketiga, dan yang paling penting secara strategis, platform dapat tumbuh jauh lebih cepat dibanding bisnis *pipeline* karena tidak harus menanggung seluruh biaya produksi — nilai justru

banyak diciptakan oleh partisipan eksternal dalam ekosistem platform itu sendiri.

Karakteristik ini berkaitan erat dengan efek jaringan (network effect) yang telah disinggung pada Bab 2: semakin banyak pengguna pada satu sisi platform (misalnya penjual), semakin menarik platform tersebut bagi pengguna di sisi lain (pembeli), dan sebaliknya. Efek jaringan inilah yang menciptakan hambatan masuk alami bagi pesaing baru sekaligus mendorong konsentrasi pasar pada beberapa platform dominan dalam satu kategori — fenomena yang banyak diamati pada sektor e-commerce dan transportasi daring di Indonesia.

Penerapan model bisnis platform di Indonesia paling terlihat pada sektor e-commerce, transportasi daring, dan pembayaran digital, dengan skala Gross Merchandise Value mencapai puluhan miliar dolar AS sebagaimana dibahas pada Bab 1 (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024). Namun, penerapan model platform tidak terbatas pada perusahaan teknologi besar; koperasi maupun UMKM sebagaimana dibahas pada subbab 3.5 pun dapat mengadopsi elemen model platform, misalnya dengan membangun aplikasi sederhana yang menghubungkan produsen lokal secara langsung dengan konsumen tanpa perantara berlapis.

Rogers (2016) mengingatkan bahwa keberhasilan model bisnis platform bukan semata soal teknologi, melainkan soal desain aturan main (governance) yang menyeimbangkan kepentingan seluruh pihak dalam ekosistem — sebuah pengingat penting bahwa kerangka stakeholder yang dibahas pada Bab 1 tetap relevan sekalipun organisasi telah bertransformasi ke model bisnis yang paling mutakhir sekalipun. Pemahaman menyeluruh mengenai bentuk kepemilikan (Bab 3, subbab 3.1–3.6) dan model bisnis (subbab 3.7–3.8) ini menjadi fondasi penting sebelum mahasiswa mempelajari proses kewirausahaan dan pendirian startup digital secara lebih mendalam pada Bab 4.

I. Studi Kasus: Transisi Bentuk Kepemilikan pada Usaha yang Bertumbuh

Untuk mengaitkan keseluruhan pembahasan bab ini, perhatikan lintasan yang lazim ditempuh usaha yang bertumbuh dari skala mikro menuju skala menengah. Pada tahap awal, pendiri umumnya memulai sebagai perusahaan perseorangan karena kesederhanaan prosesnya sebagaimana dibahas pada subbab 3.2 — cukup mendaftarkan usaha tanpa memerlukan akta notaris, dengan seluruh keputusan berada di tangan pendiri sepenuhnya.

Ketika usaha mulai membutuhkan tambahan modal dari rekan atau kerabat sekaligus ingin membatasi eksposur risiko pihak yang hanya berkontribusi modal, banyak pendiri beralih ke struktur CV sebagaimana dibahas pada subbab 3.3, di mana sekutu aktif tetap mengendalikan operasional sementara sekutu komanditer berkontribusi modal dengan tanggung jawab terbatas. Transisi ini umumnya terjadi ketika kebutuhan modal usaha sudah melebihi kapasitas tabungan pribadi pendiri, namun skala usaha belum cukup besar untuk menjustifikasi kompleksitas pendirian PT konvensional.

Tahap transisi berikutnya, yang semakin mudah ditempuh pasca reformasi UU Cipta Kerja sebagaimana dibahas pada subbab 3.4, adalah migrasi menuju PT Perorangan ketika usaha mulai memenuhi kriteria Usaha Mikro dan Kecil namun pendirinya tetap ingin mempertahankan kepemilikan tunggal. Keuntungan utama transisi ini adalah diperolehnya status badan hukum dengan tanggung jawab terbatas — memisahkan harta pribadi dari harta usaha — tanpa harus melibatkan pihak lain sebagai pemegang saham.

Pada tahap pertumbuhan lebih lanjut, terutama ketika usaha membutuhkan investasi eksternal dalam skala lebih besar (misalnya dari modal ventura sebagaimana akan dibahas pada Bab 4), struktur PT persekutuan modal dengan organ RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris yang lebih formal menjadi kebutuhan, karena investor institusional umumnya mensyaratkan tata kelola yang lebih transparan dan terstruktur sebagai prasyarat investasi. Studi kasus lintasan transisi ini menegaskan bahwa keempat bentuk kepemilikan

yang dibahas pada bab ini bukan pilihan yang saling eksklusif sepanjang waktu, melainkan tahapan yang dapat dilalui secara berurutan seiring pertumbuhan skala dan kompleksitas usaha.

Kesimpulan Bab 3

Bentuk kepemilikan bisnis — perusahaan perseorangan, persekutuan, perseroan terbatas, dan koperasi — masing-masing menawarkan keseimbangan berbeda antara kemudahan pendirian, akses modal, dan tanggung jawab hukum pemilik. Reformasi regulasi melalui UU Cipta Kerja dan PP No. 8 Tahun 2021 yang memperkenalkan PT Perorangan telah secara signifikan memudahkan pelaku usaha mikro dan kecil di Indonesia memperoleh status badan hukum dengan tanggung jawab terbatas, tanpa kompleksitas pendirian PT konvensional.

Waralaba menawarkan jalur ekspansi yang dapat diterapkan lintas bentuk kepemilikan, dengan trade-off antara pengurangan risiko kegagalan usaha dan keterbatasan otonomi bagi franchisee. Sementara itu, kerangka Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) membantu memetakan logika penciptaan nilai suatu organisasi secara menyeluruh, yang pada era digital semakin banyak diwujudkan melalui model bisnis platform — sebagaimana dijelaskan Parker et al. (2016) — yang memungkinkan pertumbuhan skala besar melalui efek jaringan tanpa proporsional menambah biaya produksi.

Pemahaman terintegrasi antara aspek legal-struktural (bentuk kepemilikan) dan aspek strategis (model bisnis) ini menjadi bekal penting bagi mahasiswa sebelum mempelajari proses konkret merintis usaha baru, termasuk startup digital, yang akan dibahas pada Bab 4. Sebagai penutup, penting ditegaskan kembali bahwa tidak ada satu bentuk kepemilikan atau satu model bisnis yang secara universal 'terbaik' bagi seluruh jenis usaha; pilihan yang tepat selalu bergantung pada konteks spesifik — skala usaha, kebutuhan modal, toleransi risiko pendiri, serta karakteristik pasar yang dilayani — sebuah prinsip yang selaras dengan pandangan best fit yang telah disinggung dalam kajian lingkungan bisnis pada Bab 2.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan empat aspek krusial yang dipengaruhi oleh pilihan bentuk kepemilikan bisnis menurut Ebert dan Griffin (2022).
2. Bandingkan tanggung jawab hukum pemilik pada perusahaan perseorangan, firma, CV, dan PT. Mengapa perbedaan ini penting bagi keputusan investasi?
3. Jelaskan perubahan signifikan yang dibawa UU Cipta Kerja terhadap ketentuan pendirian Perseroan Terbatas, khususnya terkait PT Perorangan.
4. Uraikan lima prinsip koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 dan jelaskan bagaimana prinsip tersebut membedakan koperasi dari PT.
5. Jelaskan sembilan elemen Business Model Canvas menurut Osterwalder dan Pigneur (2010) beserta keterkaitan antar elemennya.

B. Pilihan Berganda

1. Bentuk kepemilikan bisnis dengan tanggung jawab pemilik yang tidak terbatas dan hanya dimiliki satu orang adalah
 - A. PT Perorangan
 - B. Firma
 - C. Perusahaan perseorangan
 - D. Koperasi
2. Dalam CV, sekutu yang hanya menyertakan modal dan tanggung jawabnya terbatas disebut sekutu ...
 - A. Komplementer
 - B. Komanditer
 - C. Aktif
 - D. Pengurus

3. UU yang mengatur Perseroan Terbatas di Indonesia adalah ...
 - A. UU No. 25 Tahun 1992
 - B. UU No. 40 Tahun 2007
 - C. UU No. 11 Tahun 2020
 - D. UU No. 8 Tahun 2021
4. PT Perorangan hanya dapat didirikan oleh pelaku usaha yang memenuhi kriteria ...
 - A. Usaha Menengah dan Besar
 - B. Usaha Mikro dan Kecil
 - C. Badan hukum asing
 - D. Koperasi sekunder
5. Prinsip koperasi yang menyatakan satu anggota memiliki satu suara mencerminkan asas ...
 - A. Persekutuan modal
 - B. Demokrasi ekonomi
 - C. Tanggung jawab terbatas
 - D. Efek jaringan
6. Pihak yang memberikan hak penggunaan merek dan sistem bisnis dalam skema waralaba disebut ...
 - A. Franchisee
 - B. Investor
 - C. Franchisor
 - D. Komisaris

Daftar Pustaka Bab 3

- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2022). *Business essentials* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). *e-Conomy SEA 2024: Profits on the rise, harnessing SEA's digital advantage*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Company.
- Republik Indonesia. (1992). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*.
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2021 tentang Modal Dasar Perseroan serta Pendaftaran Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perseroan yang Memenuhi Kriteria untuk Usaha Mikro dan Kecil*.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang*.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Solihin, I. (2014). *Pengantar bisnis*. Jakarta: Erlangga.

BAB 4

KEWIRAUSAHAAN DAN START UP DIGITAL

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar kewirausahaan dan kontribusinya bagi perekonomian menurut kerangka Schumpeter;
2. Mengidentifikasi karakteristik dan mindset wirausahawan yang efektif;
3. Menjelaskan tahapan proses kewirausahaan dari identifikasi peluang hingga eksekusi;
4. Membedakan karakteristik startup digital dari UMKM konvensional;
5. Menerapkan prinsip dasar metodologi Lean Startup dalam validasi model bisnis;
6. Menjelaskan tahapan pendanaan startup dari bootstrapping hingga modal ventura;

A. Konsep Dasar kewirausahaan dan Kontribusinya bagi Perekonomian

Kewirausahaan (entrepreneurship) dalam kajian ekonomi klasik dijelaskan secara mendalam oleh Schumpeter (1934) melalui konsepnya yang terkenal, *creative destruction* — proses di mana wirausahawan memperkenalkan kombinasi baru berupa produk, metode produksi, pasar, sumber bahan baku, atau bentuk organisasi baru, yang pada gilirannya menggantikan tatanan ekonomi lama. Schumpeter menegaskan bahwa wirausahawan berbeda dari sekadar pemilik modal atau manajer; wirausahawan adalah agen inovasi yang

secara aktif mengganggu keseimbangan ekonomi yang sudah mapan demi menciptakan nilai baru.

Kontribusi kewirausahaan terhadap perekonomian bersifat multidimensi. Pertama, kewirausahaan menciptakan lapangan kerja baru, terutama melalui usaha rintisan yang bertumbuh menjadi organisasi berskala menengah dan besar. Kedua, kewirausahaan mendorong efisiensi alokasi sumber daya karena wirausahawan terus mencari cara memenuhi kebutuhan pasar dengan biaya lebih rendah atau kualitas lebih baik dibanding pemain lama. Ketiga, dan yang paling ditekankan Schumpeter, kewirausahaan menjadi mesin utama inovasi teknologi dan organisasional yang mendorong pertumbuhan ekonomi jangka panjang, jauh melampaui sekadar akumulasi modal maupun tenaga kerja semata.

Solihin (2014) menambahkan konteks Indonesia, di mana kewirausahaan sering dilihat sebagai solusi struktural terhadap keterbatasan lapangan kerja formal, terutama bagi angkatan kerja muda yang terus bertambah setiap tahunnya. Namun demikian, penting dibedakan antara kewirausahaan sebagai kebutuhan (*necessity entrepreneurship*) — didorong ketiadaan pilihan kerja lain — dengan kewirausahaan sebagai peluang (*opportunity entrepreneurship*), yang didorong oleh identifikasi peluang pasar yang belum terlayani. Kedua jenis kewirausahaan ini memiliki implikasi berbeda terhadap skala pertumbuhan usaha dan tingkat inovasi yang dihasilkan.

Bab ini secara khusus memberi perhatian pada kewirausahaan digital — kewirausahaan yang memanfaatkan teknologi digital sebagai inti model bisnisnya, bukan sekadar alat pendukung. Perbedaan ini akan dijelaskan lebih rinci pada subbab 4.4, namun penting dicatat sejak awal bahwa prinsip dasar kewirausahaan Schumpeterian — kombinasi baru yang mengganggu tatanan lama — tetap menjadi kerangka konseptual yang relevan, baik bagi usaha rintisan konvensional maupun startup digital.

B. Wirausahawan: Karakteristik Mindset dan Kompetensi

Penelitian dan literatur manajemen kewirausahaan secara konsisten mengidentifikasi sejumlah karakteristik yang cenderung dimiliki wirausahawan sukses, meski tidak dimaksudkan sebagai daftar baku yang harus dimiliki secara lengkap oleh setiap individu. Karakteristik tersebut mencakup toleransi terhadap ketidakpastian dan risiko yang terukur (bukan sembarangan mengambil risiko, melainkan risiko yang telah dipertimbangkan), orientasi pada peluang (opportunity recognition) — kemampuan melihat kebutuhan pasar yang belum terpenuhi sebelum pihak lain menyadarinya, serta ketekunan (resilience) dalam menghadapi kegagalan berulang sebagai bagian tak terpisahkan dari proses belajar.

Selain karakteristik individual, mindset kewirausahaan (entrepreneurial mindset) mencakup cara berpikir yang membedakan wirausahawan dari manajer pada organisasi mapan. Wirausahawan cenderung berpikir dalam kerangka *effectuation* — memulai dari sumber daya yang tersedia saat ini dan bereksperimen untuk menemukan kemungkinan hasil, alih-alih menetapkan tujuan akhir yang kaku sejak awal dan baru kemudian mencari sumber daya untuk mencapainya (pendekatan *causation* yang lebih umum pada perencanaan bisnis konvensional).

Kompetensi yang perlu dikembangkan calon wirausahawan mencakup kompetensi teknis (memahami produk atau layanan yang ditawarkan), kompetensi manajerial (mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan operasional secara dasar), serta kompetensi personal (membangun jaringan, bernegosiasi, dan memimpin tim kecil pada tahap awal usaha). Ketiga kompetensi ini tidak harus dikuasai sepenuhnya sejak awal, namun kesadaran akan area yang perlu dikembangkan — atau dilengkapi melalui rekan pendiri (co-founder) dengan keahlian komplementer — menjadi faktor penting keberhasilan usaha rintisan.

Penting ditekankan bahwa mindset kewirausahaan bukan bakat bawaan yang eksklusif dimiliki sebagian orang, melainkan dapat dilatih dan dikembangkan melalui paparan pengalaman, refleksi atas

kegagalan, dan pembelajaran berkelanjutan — sebuah pesan penting bagi mahasiswa semester awal yang tengah membentuk orientasi karier, baik sebagai calon wirausahawan maupun sebagai calon profesional yang bekerja dalam organisasi yang membutuhkan jiwa intrapreneurship (kewirausahaan di dalam organisasi yang sudah mapan).

C. Proses Kewirausahaan: Dari Identifikasi peluang hingga Eksekusi

Proses kewirausahaan dapat dipetakan sebagai rangkaian tahapan, meski dalam praktiknya sering berlangsung tidak linear dan penuh iterasi. Tahap pertama adalah identifikasi peluang (*opportunity identification*), yaitu proses mengenali kesenjangan antara kebutuhan pasar yang belum terpenuhi dengan solusi yang tersedia saat ini. Peluang dapat muncul dari berbagai sumber: perubahan regulasi, perkembangan teknologi baru, pergeseran demografi, maupun pengalaman personal pendiri terhadap suatu masalah yang belum terselesaikan dengan baik.

Tahap kedua adalah evaluasi dan pengembangan konsep, di mana ide awal diuji kelayakannya — baik dari sisi ukuran pasar potensial, kemampuan tim pendiri mengeksekusi, maupun ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan. Pada tahap ini, kerangka Business Model Canvas yang dibahas pada Bab 3 menjadi alat yang sangat relevan untuk memetakan secara cepat apakah kombinasi proposisi nilai, segmen pelanggan, dan model pendapatan yang dirancang cukup koheren untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Tahap ketiga adalah perencanaan dan akuisisi sumber daya, mencakup penyusunan rencana bisnis (meski pada startup digital modern rencana bisnis formal sering digantikan pendekatan yang lebih ringkas dan iteratif), perekrutan tim inti, serta pengumpulan modal awal — baik dari tabungan pribadi, keluarga, maupun sumber pendanaan eksternal yang akan dibahas lebih rinci pada subbab 4.6.

Tahap keempat adalah peluncuran dan pengelolaan pertumbuhan, di mana usaha mulai beroperasi secara nyata di pasar

dan pendiri dituntut mengelola tantangan operasional harian sekaligus tetap responsif terhadap umpan balik pasar untuk melakukan penyesuaian model bisnis. Pada startup digital, tahap ini erat kaitannya dengan metodologi Lean Startup yang akan dibahas pada subbab 4.5, di mana peluncuran tidak dipandang sebagai titik akhir perencanaan, melainkan awal dari siklus pembelajaran dan validasi berkelanjutan.

D. Startup Digital: Definisi dan Perbedaannya dengan UMKM Konvensional

Istilah startup sering digunakan secara longgar dalam percakapan sehari-hari, namun dalam kajian manajemen memiliki karakteristik yang cukup spesifik. Ries (2011) mendefinisikan startup sebagai institusi manusia yang dirancang untuk menciptakan produk atau layanan baru dalam kondisi ketidakpastian yang ekstrem. Definisi ini secara sengaja tidak membatasi startup pada perusahaan teknologi semata, namun dalam praktiknya, istilah startup digital merujuk secara spesifik pada usaha rintisan yang menjadikan teknologi digital — khususnya perangkat lunak dan platform daring — sebagai inti model bisnisnya, bukan sekadar alat pendukung operasional.

Perbedaan mendasar startup digital dari UMKM konvensional (sebagaimana dibahas pada Bab 1 dan Bab 3) terletak pada setidaknya tiga dimensi. Pertama, orientasi pertumbuhan: startup digital umumnya dirancang untuk tumbuh secara eksponensial dalam waktu relatif singkat, memanfaatkan karakteristik model bisnis platform yang dibahas pada Bab 3 — yakni kemampuan melayani pasar yang jauh lebih luas tanpa proporsional menambah biaya produksi. UMKM konvensional pada umumnya bertumbuh secara lebih linear, sebanding dengan penambahan sumber daya fisik dan tenaga kerja.

Kedua, sumber pendanaan: startup digital pada tahap pertumbuhan sering mengandalkan pendanaan eksternal berisiko tinggi seperti modal ventura yang bersedia menanggung kemungkinan kegagalan tinggi demi potensi keuntungan besar apabila berhasil, sementara UMKM konvensional lebih umum

mengandalkan modal sendiri, pinjaman perbankan konvensional, atau pembiayaan mikro. Ketiga, orientasi terhadap ketidakpastian: startup digital secara eksplisit dirancang untuk beroperasi dalam kondisi model bisnis yang belum tervalidasi sepenuhnya, sehingga menuntut pendekatan eksperimen dan validasi cepat sebagaimana akan dibahas pada subbab berikutnya — berbeda dari UMKM konvensional yang umumnya beroperasi pada model bisnis yang sudah lebih mapan dan teruji sejak awal (misalnya rumah makan atau toko kelontong).

Penting digarisbawahi bahwa perbedaan ini bersifat kecenderungan umum, bukan garis pemisah yang mutlak. Sebagaimana dibahas pada Bab 1, banyak UMKM konvensional di Indonesia yang mulai mengadopsi elemen digital dalam operasinya, sementara tidak semua startup digital berhasil mencapai pertumbuhan eksponensial yang menjadi ciri khasnya — sebuah realitas yang akan dibahas lebih jauh pada subbab 4.7 mengenai kondisi ekosistem startup Indonesia terkini.

E. Metodologi Lean Startup dan Validasi Model Bisnis

Ries (2011) mengembangkan metodologi Lean Startup sebagai respons terhadap tingginya tingkat kegagalan startup yang mengikuti pendekatan perencanaan konvensional — menyusun rencana bisnis rinci di muka, mengumpulkan pendanaan besar, kemudian baru meluncurkan produk setelah pengembangan panjang, tanpa validasi pasar yang memadai di sepanjang proses tersebut. Inti metodologi Lean Startup adalah siklus Build-Measure-Learn (bangun-ukur-pelajari): startup membangun produk minimum yang layak (Minimum Viable Product/MVP) secepat mungkin, mengukur respons pasar sesungguhnya terhadap MVP tersebut, kemudian mempelajari hasil pengukuran untuk memutuskan apakah melanjutkan arah yang sama (persevere) atau mengubah arah model bisnis (pivot).

Konsep Minimum Viable Product merujuk pada versi produk paling sederhana yang memungkinkan tim memperoleh pembelajaran tervalidasi (validated learning) dengan usaha paling minimal. MVP bukan berarti produk berkualitas rendah, melainkan produk yang sengaja dibatasi fiturnya agar tim dapat menguji asumsi paling kritis

mengenai model bisnis — misalnya apakah pelanggan benar-benar bersedia membayar untuk solusi yang ditawarkan — sebelum menginvestasikan sumber daya besar untuk membangun fitur lengkap yang mungkin ternyata tidak dibutuhkan pasar.

Konsep pivot menjadi salah satu kontribusi paling berpengaruh dari metodologi ini: alih-alih memandang perubahan arah model bisnis sebagai tanda kegagalan, Ries (2011) mbingkainya sebagai bagian sah dari proses validasi yang disiplin, selama perubahan tersebut didasarkan pada pembelajaran yang terukur dari umpan balik pasar, bukan sekadar tebakan atau keputusan impulsif. Banyak perusahaan teknologi global yang kini besar bermula dari model bisnis awal yang jauh berbeda sebelum menemukan model bisnis akhirnya melalui serangkaian pivot yang disiplin.

Bagi mahasiswa yang merencanakan proyek kewirausahaan sebagai bagian dari perkuliahan, prinsip Lean Startup menawarkan pendekatan praktis: alih-alih menghabiskan waktu berbulan-bulan menyusun rencana bisnis lengkap sebelum menguji ide di pasar, mahasiswa dapat mulai dengan mengidentifikasi asumsi paling berisiko dalam Business Model Canvas yang telah disusun (Bab 3), merancang eksperimen sederhana dan murah untuk menguji asumsi tersebut, kemudian mengambil keputusan berbasis data nyata dari pasar, bukan asumsi semata.

F. Tahapan Pendanaan Startup: dari Bootstrapping hingga Modal Ventura

Kebutuhan modal startup umumnya berkembang seiring tahapan pertumbuhannya, dan masing-masing tahapan memiliki karakteristik sumber pendanaan yang berbeda. Tahap paling awal adalah bootstrapping, yaitu membiayai usaha menggunakan sumber daya milik pendiri sendiri — tabungan pribadi, pendapatan dari pekerjaan sampingan, atau reinvestasi laba awal usaha — tanpa melibatkan pihak eksternal. Keuntungan bootstrapping adalah pendiri mempertahankan kendali penuh dan kepemilikan saham tanpa dilusi, namun keterbatasannya adalah laju pertumbuhan yang terbatas oleh ketersediaan modal internal.

Tahap berikutnya sering melibatkan pendanaan dari keluarga dan kerabat (*family and friends round*), diikuti oleh pendanaan dari investor perorangan berpengalaman yang dikenal sebagai *angel investor* — individu yang bersedia mendanai usaha rintisan tahap sangat awal dengan risiko tinggi, umumnya dengan imbalan kepemilikan saham minoritas serta sering kali turut memberikan bimbingan (*mentorship*) berdasarkan pengalaman mereka sendiri sebagai wirausahawan atau eksekutif.

Ketika startup mulai menunjukkan traksi pasar yang lebih meyakinkan, sumber pendanaan berikutnya adalah modal ventura (*venture capital*), yaitu perusahaan investasi yang mengelola dana dari berbagai investor institusional untuk ditanamkan pada startup dengan potensi pertumbuhan tinggi, umumnya melalui putaran pendanaan berseri (*Seri A, B, C, dan seterusnya*) seiring pertumbuhan valuasi perusahaan. Modal ventura umumnya mensyaratkan tata kelola perusahaan yang lebih formal — sejalan dengan pembahasan struktur PT persekutuan modal pada Bab 3 — termasuk kursi di Dewan Komisaris atau hak veto pada keputusan strategis tertentu, sebagai kompensasi atas risiko tinggi yang mereka tanggung.

Penting dipahami bahwa tidak semua startup perlu atau sebaiknya mengejar pendanaan modal ventura. Pendanaan modal ventura secara implisit menuntut startup mengejar pertumbuhan sangat cepat (*hypergrowth*) untuk menghasilkan pengembalian investasi besar dalam jangka waktu terbatas, sebuah lintasan pertumbuhan yang tidak selalu sesuai dengan seluruh jenis usaha atau visi seluruh pendiri. Sejumlah startup memilih jalur pertumbuhan lebih terukur yang dibiayai dari pendapatan operasional sendiri (*bootstrapped growth* atau *profitable growth*) — sebuah pertimbangan strategis yang akan tampak semakin relevan pada pembahasan kondisi ekosistem startup Indonesia terkini pada subbab berikutnya.

Tabel 4.1: Tahapan Pendanaan Startup dan Karakteristiknya

Tahap	Sumber Dana	Tingkat Risiko bagi Investor
Bootstrapping	Tabungan pribadi pendiri	Ditanggung pendiri sendiri
Family & Friends	Keluarga dan kerabat	Sangat tinggi
Angel Investment	Investor perorangan berpengalaman	Tinggi
Modal Ventura (Seri A dst.)	Perusahaan modal ventura	Tinggi, terkelola secara portofolio

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Ries (2011) dan Parker, Van Alstyne, & Choudary (2016).

G. Ekosistem Startup Indonesia: Capaian dan Tantangan Terkini

Indonesia pernah dikenal sebagai salah satu ekosistem startup paling dinamis di Asia Tenggara, dengan sejumlah startup mencapai status unicorn — istilah bagi startup dengan valuasi di atas satu miliar dolar AS — antara lain pada sektor e-commerce, transportasi daring, dan layanan keuangan digital pada periode 2018 hingga 2022. Namun, kondisi ekosistem startup Indonesia mengalami perubahan signifikan pada periode 2024–2025 yang penting dipahami mahasiswa secara berimbang, tidak hanya melalui narasi kesuksesan semata.

Berdasarkan laporan Southeast Asia Startup Funding Report yang dikutip Katadata (2026), pendanaan startup Indonesia sepanjang 2025 tercatat hanya sekitar 340 juta dolar AS, setara 6,3 persen dari total pendanaan startup Asia Tenggara — jauh tertinggal dibanding Singapura yang menyerap mayoritas pendanaan regional. Data yang sama juga mencatat tidak ada startup Indonesia yang mencapai status unicorn baru sejak 2024, sebuah pembalikan tren dibanding periode keemasan lima tahun sebelumnya.

Perlambatan ini disebabkan sejumlah faktor yang saling berkaitan: investor global menjadi lebih selektif pasca berakhirnya era suku bunga rendah yang sebelumnya mendorong pendanaan agresif, pergeseran preferensi investor dari pertumbuhan semata (growth at all costs) menuju profitabilitas dan efisiensi modal, serta — yang tidak kalah penting — hilangnya sebagian kepercayaan investor akibat sejumlah skandal tata kelola pada startup Indonesia, sebagaimana akan dibahas pada subbab 4.8.

Meski demikian, perlambatan pendanaan tidak serta-merta berarti berakhirnya ekosistem startup Indonesia. Data APJII (2025) mengenai penetrasi internet 80,66 persen populasi dan data ekonomi digital senilai 90 miliar dolar AS (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024) yang dibahas pada Bab 1 tetap menjadi fondasi pasar yang besar bagi inovasi digital jangka panjang. Perubahan yang terjadi lebih tepat dipahami sebagai transisi dari fase pertumbuhan yang dibiayai secara agresif oleh modal ventura menuju fase yang lebih menuntut disiplin model bisnis dan profitabilitas nyata — sejalan dengan semangat metodologi Lean Startup yang dibahas pada subbab 4.5.

H. Risiko dan Etika dalam Kewirausahaan Digital

Kewirausahaan digital, sebagaimana kewirausahaan pada umumnya, mengandung risiko kegagalan pasar yang inheren — sebagian besar startup tidak berhasil mencapai pertumbuhan berkelanjutan yang diharapkan investornya. Namun, di luar risiko kegagalan pasar yang wajar, ekosistem startup Indonesia juga menghadapi risiko tata kelola dan etika yang perlu dipahami mahasiswa secara kritis, bukan sekadar sebagai catatan kaki.

Kasus paling menonjol adalah skandal manipulasi laporan keuangan pada eFishery, startup teknologi akuakultur Indonesia yang sempat mencapai status unicorn dengan valuasi sekitar 1,4 miliar dolar AS. Investigasi yang terungkap sejak Desember 2024 mengungkap bahwa perusahaan melaporkan pendapatan sekitar 752 juta dolar AS untuk sembilan bulan pertama 2024, sementara angka sesungguhnya hanya sekitar 157 juta dolar AS — sebuah selisih besar yang disebabkan manipulasi data keuangan yang menurut laporan

telah berlangsung sejak 2018 (The Diplomat, 2025). Kasus ini berujung pada pemberhentian pendiri dan sejumlah eksekutif perusahaan.

Kasus eFishery menjadi ilustrasi penting mengenai risiko yang muncul ketika tekanan mengejar pertumbuhan dan valuasi tinggi — sebagaimana dituntut skema pendanaan modal ventura yang dibahas pada subbab 4.6 — tidak diimbangi tata kelola perusahaan dan integritas pelaporan yang memadai. Dari perspektif kerangka stakeholder yang dibahas pada Bab 1 (Freeman, 1984), kasus ini menunjukkan bagaimana kegagalan menyeimbangkan kepentingan investor, karyawan, mitra petani ikan, dan masyarakat luas dapat berujung pada kerugian yang jauh lebih besar dibanding kegagalan bisnis yang wajar.

Bagi mahasiswa manajemen yang kelak merintis usaha atau bekerja pada startup, pembelajaran dari kasus semacam ini bukan untuk menghindari kewirausahaan digital, melainkan untuk memahami bahwa disiplin metodologi (seperti Lean Startup pada subbab 4.5) dan tata kelola yang jujur harus berjalan beriringan dengan ambisi pertumbuhan. Kegagalan yang jujur dan transparan — sebagaimana ditekankan dalam konsep pivot Ries (2011) — adalah bagian sah dari proses kewirausahaan; manipulasi data untuk menutupi kegagalan bukanlah pivot, melainkan pelanggaran etika yang berdampak luas pada kepercayaan seluruh ekosistem, sebagaimana tecermin dari perlambatan pendanaan startup Indonesia yang dibahas pada subbab 4.7. Tema etika bisnis ini akan diperdalam secara lebih sistematis pada Bab 5.

I. Peran Inkubator, Akselerator, dan Ekosistem Pendukung Startup

Selain sumber pendanaan yang telah dibahas pada subbab 4.6, keberhasilan startup pada tahap awal sering kali turut ditentukan oleh keberadaan lembaga pendukung ekosistem, khususnya inkubator dan akselerator bisnis. Inkubator umumnya mendampingi usaha rintisan pada tahap paling awal — sering kali sebelum produk atau model bisnis final terbentuk — dengan menyediakan ruang kerja, bimbingan

dasar kewirausahaan, dan akses jaringan awal, biasanya tanpa mengambil kepemilikan saham.

Akselerator, di sisi lain, umumnya bekerja dengan startup yang produknya sudah memiliki bentuk awal dan menjalankan program intensif berjangka waktu tertentu (umumnya tiga hingga enam bulan), yang menggabungkan mentorship terstruktur, kurikulum kewirausahaan, dan sesi puncak berupa presentasi kepada investor (demo day), umumnya dengan imbalan kepemilikan saham minoritas dari startup peserta. Baik inkubator maupun akselerator berperan mempercepat proses validasi model bisnis sebagaimana dijelaskan melalui metodologi Lean Startup pada subbab 4.5, dengan menyediakan lingkungan terstruktur untuk bereksperimen dan menerima umpan balik.

Di Indonesia, ekosistem pendukung startup turut melibatkan program dari perguruan tinggi, lembaga pemerintah, maupun korporasi besar yang menjalankan program corporate venture untuk mengidentifikasi dan mendukung inovasi eksternal yang relevan dengan bisnis inti mereka. Keberadaan lembaga-lembaga pendukung semacam ini menjadi semakin penting justru pada masa perlambatan pendanaan modal ventura sebagaimana dibahas pada subbab 4.7, karena startup pada tahap awal membutuhkan jalur dukungan alternatif yang tidak sepenuhnya bergantung pada ketersediaan modal ventura berskala besar.

Bagi mahasiswa program studi manajemen, memahami peran inkubator dan akselerator memberi gambaran bahwa merintis usaha tidak harus dilakukan sendirian tanpa dukungan struktural; berbagai program kampus maupun eksternal dapat menjadi titik awal yang relatif rendah risiko untuk menguji minat dan kapasitas diri dalam kewirausahaan digital, sebelum memutuskan mengambil jalur kewirausahaan secara penuh waktu.

Kesimpulan Bab 4

Kewirausahaan, sebagaimana dijelaskan Schumpeter (1934), adalah proses penciptaan kombinasi baru yang mengganggu tatanan ekonomi lama demi menciptakan nilai baru, didukung oleh mindset dan kompetensi yang dapat dilatih, bukan sekadar bakat bawaan. Proses kewirausahaan berlangsung melalui tahapan identifikasi peluang, evaluasi konsep, akuisisi sumber daya, hingga peluncuran dan pengelolaan pertumbuhan — dengan startup digital menunjukkan karakteristik pembeda pada orientasi pertumbuhan eksponensial, sumber pendanaan berisiko tinggi, dan toleransi terhadap ketidakpastian model bisnis.

Metodologi Lean Startup (Ries, 2011) menawarkan pendekatan disiplin untuk memvalidasi model bisnis secara cepat dan hemat biaya melalui siklus Build-Measure-Learn, sementara tahapan pendanaan startup — dari bootstrapping hingga modal ventura — masing-masing membawa konsekuensi berbeda terhadap kendali pendiri dan tuntutan pertumbuhan. Kondisi ekosistem startup Indonesia pada 2025 menunjukkan perlambatan pendanaan yang signifikan, sebagian dipicu hilangnya kepercayaan investor akibat kasus tata kelola seperti skandal eFishery.

Pembelajaran utama bab ini adalah bahwa kewirausahaan digital yang berkelanjutan menuntut keseimbangan antara ambisi inovasi dan disiplin validasi model bisnis di satu sisi, dengan integritas tata kelola dan tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingan di sisi lain — sebuah tema yang akan diperdalam secara lebih sistematis pada Bab 5 mengenai etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan konsep creative destruction menurut Schumpeter (1934) dan bagaimana konsep ini menjelaskan kontribusi kewirausahaan terhadap perekonomian.
2. Uraikan perbedaan antara necessity entrepreneurship dan opportunity entrepreneurship, serta implikasinya terhadap skala pertumbuhan usaha.
3. Jelaskan siklus Build-Measure-Learn dalam metodologi Lean Startup (Ries, 2011) dan mengapa konsep pivot dianggap bagian sah dari proses kewirausahaan.
4. Bandingkan tiga dimensi pembeda utama antara startup digital dan UMKM konvensional.
5. Analisislah mengapa tidak semua startup sebaiknya mengejar pendanaan modal ventura, dikaitkan dengan konsep hypergrowth.

B. Pilihan Berganda

1. Konsep creative destruction dalam kewirausahaan dikembangkan oleh ...
 - A. Eric Ries
 - B. Joseph Schumpeter
 - C. Alexander Osterwalder
 - D. David Rogers
2. Kewirausahaan yang didorong oleh ketiadaan pilihan kerja lain disebut ...
 - A. Opportunity entrepreneurship
 - B. Necessity entrepreneurship
 - C. Social entrepreneurship
 - D. Corporate entrepreneurship

3. Minimum Viable Product (MVP) dalam metodologi Lean Startup bertujuan untuk ...
 - A. Menghasilkan laba maksimal sejak awal
 - B. Memperoleh pembelajaran tervalidasi dengan usaha minimal
 - C. Menggantikan seluruh rencana bisnis
 - D. Menarik media massa
4. Perubahan arah model bisnis berdasarkan pembelajaran tervalidasi dalam metodologi Lean Startup disebut ...
 - A. Bootstrapping
 - B. Pivot
 - C. Hypergrowth
 - D. Due diligence
5. Tahap pendanaan startup yang menggunakan sumber daya pribadi pendiri tanpa pihak eksternal disebut ...
 - A. Modal ventura
 - B. Angel investment
 - C. Bootstrapping
 - D. IPO
6. Berdasarkan Katadata (2026), pendanaan startup Indonesia pada 2025 setara berapa persen dari total pendanaan Asia Tenggara?
 - A. 3,6%
 - B. 6,3%
 - C. 16,3%
 - D. 26,3%

Daftar Pustaka Bab 4

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2025). Survei penetrasi internet Indonesia 2025. Jakarta: APJII.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). *e-Conomy SEA 2024: Profits on the rise, harnessing SEA's digital advantage*.
- Katadata. (2026). *Nasib startup RI: Investasi tertinggal jauh dari Singapura, tanpa unicorn baru*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Company.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Solihin, I. (2014). *Pengantar bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- The Diplomat. (2025, February 14). *The financial scandal at Indonesian tech unicorn eFishery, explained*.

BAB 5

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN DI ERA DIGITAL

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar etika bisnis dan signifikansinya bagi pengambilan keputusan;
2. Membandingkan teori-teori etika sebagai landasan pengambilan keputusan bisnis;
3. Menjelaskan evolusi konsep Corporate Social Responsibility (CSR) dan Piramida CSR Carroll;
4. Menerapkan kerangka Triple Bottom Line dan ESG dalam menilai kinerja organisasi secara menyeluruh;
5. Menjelaskan dasar hukum kewajiban CSR bagi perseroan di Indonesia;
6. Menganalisis isu etika privasi data dalam bisnis digital berdasarkan UU Pelindungan Data Pribadi;
7. Mengevaluasi risiko bias algoritma dan implikasi etisnya bagi pengambilan keputusan bisnis berbasis AI;
8. Menganalisis praktik CSR dan etika bisnis digital pada konteks Indonesia.

A. Konsep Dasar Etika Bisnis

Etika bisnis (business ethics) adalah cabang etika terapan yang mengkaji prinsip moral dan standar perilaku yang seharusnya mengatur tindakan individu maupun organisasi dalam aktivitas bisnis. Berbeda dari hukum yang menetapkan batas minimum perilaku yang dapat diterima secara paksa oleh negara, etika bisnis berbicara pada tataran yang lebih luas: apa yang seharusnya dilakukan, bukan sekadar apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan secara legal. Sebuah tindakan bisa jadi legal namun tetap dipandang tidak etis, sebagaimana tecermin pada berbagai praktik bisnis yang memanfaatkan celah regulasi untuk merugikan pihak lain tanpa secara teknis melanggar hukum.

Signifikansi etika bisnis semakin terasa ketika dikaitkan dengan kerangka stakeholder yang telah dibahas pada Bab 1 (Freeman, 1984): keputusan bisnis pada dasarnya selalu memengaruhi lebih dari satu pihak — pemegang saham, karyawan, konsumen, pemasok, komunitas, dan lingkungan — sehingga pertanyaan etis yang relevan bukan sekadar 'apakah ini menguntungkan perusahaan', melainkan 'apakah keputusan ini adil bagi seluruh pihak yang terdampak'. Perusahaan yang mengabaikan dimensi etis cenderung menghadapi risiko reputasi, hukum, dan finansial dalam jangka panjang, sebagaimana tecermin dari kasus eFishery yang dibahas pada Bab 4.

Isu etika bisnis lazim muncul pada beberapa domain: etika dalam pemasaran (misalnya iklan yang menyesatkan), etika dalam sumber daya manusia (misalnya diskriminasi dalam rekrutmen), etika dalam keuangan (misalnya manipulasi laporan keuangan sebagaimana dibahas pada Bab 4), serta — yang menjadi fokus khusus bab ini — etika dalam penggunaan teknologi digital dan data. Memahami kerangka etika secara sistematis membantu mahasiswa tidak hanya mengenali situasi yang secara jelas melanggar etika, tetapi juga situasi abu-abu (grey area) yang jauh lebih sering dijumpai dalam praktik nyata.

Bab ini secara sengaja menyandingkan pembahasan etika bisnis dengan Corporate Social Responsibility (CSR), karena keduanya saling berkaitan erat: etika bisnis berbicara pada tataran prinsip dan pengambilan keputusan individual/organisasional, sementara CSR merupakan manifestasi terstruktur dari komitmen etis tersebut dalam bentuk kebijakan dan program organisasi yang lebih sistematis serta terukur.

B. Teori-Teori Etika sebagai Landasan Pengambilan Keputusan Bisnis

Terdapat sejumlah kerangka teori etika klasik yang lazim digunakan untuk menganalisis dilema bisnis. Pertama, utilitarianisme, yang menilai kebenaran suatu tindakan berdasarkan konsekuensinya — tindakan dianggap etis apabila menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak (*greatest good for the greatest number*). Pendekatan ini sering digunakan dalam analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) pada pengambilan keputusan bisnis, namun memiliki kelemahan mendasar: ia berpotensi mengorbankan kepentingan kelompok minoritas demi manfaat mayoritas.

Kedua, deontologi, yang menilai kebenaran tindakan berdasarkan kesesuaiannya dengan kewajiban dan prinsip moral universal, terlepas dari konsekuensi yang dihasilkan. Dalam pendekatan ini, tindakan seperti berbohong kepada konsumen dianggap salah secara inheren, bahkan jika kebohongan tersebut menghasilkan konsekuensi yang secara agregat menguntungkan. Pendekatan deontologis menjadi dasar bagi banyak kode etik profesi dan prinsip hak asasi konsumen.

Ketiga, etika kebajikan (*virtue ethics*), yang berfokus bukan pada aturan atau konsekuensi, melainkan pada karakter moral pelaku — pertanyaan intinya bukan 'apa yang harus saya lakukan' melainkan 'orang macam apa yang seharusnya saya jadi'. Pendekatan ini relevan dalam membentuk budaya organisasi yang berintegritas, karena menekankan pengembangan karakter jujur, adil, dan bertanggung jawab pada seluruh anggota organisasi, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan formal.

Keempat, khusus relevan dengan pembahasan Bab 1, adalah teori keadilan (*justice theory*) yang menilai kebenaran tindakan berdasarkan pendistribusian manfaat dan beban secara adil di antara para pemangku kepentingan — kerangka ini secara langsung berkaitan dengan pertanyaan bagaimana perusahaan mendistribusikan nilai yang diciptakan (laba, upah, harga, dampak lingkungan) di antara pemegang saham, karyawan, konsumen, dan masyarakat luas.

Dalam praktik, pengambilan keputusan bisnis yang etis jarang menggunakan satu teori secara eksklusif; manajer yang efektif cenderung mempertimbangkan konsekuensi (*utilitarianisme*), kewajiban dan hak (*deontologi*), karakter (*etika kebajikan*), serta keadilan distribusi (*teori keadilan*) secara simultan sebelum mengambil keputusan pada situasi yang kompleks dan penuh *trade-off*.

C. Corporate Social Responsibility (CSR): Definisi dan Evolusi Konsep

Corporate Social Responsibility (CSR), atau dalam konteks regulasi Indonesia dikenal dengan istilah Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL), merujuk pada komitmen organisasi bisnis untuk beroperasi secara etis dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi sekaligus meningkatkan kualitas hidup karyawan, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Konsep ini berakar dari pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana tanggung jawab perusahaan meluas melampaui kewajiban legal dan ekonominya semata.

Secara historis, pemikiran mengenai tanggung jawab sosial perusahaan berkembang sejak pertengahan abad ke-20, namun mengalami pematangan konseptual signifikan melalui karya Carroll (1991) yang akan dibahas lebih rinci pada subbab 5.4. Perkembangan CSR juga tidak lepas dari perdebatan klasik dalam ekonomi mengenai apakah tanggung jawab utama perusahaan semata memaksimalkan laba bagi pemegang saham (pandangan yang diasosiasikan dengan ekonom Milton Friedman) ataukah perusahaan memiliki tanggung

jawab lebih luas terhadap seluruh stakeholder sebagaimana dikemukakan Freeman (1984) pada Bab 1.

Dalam praktiknya, CSR modern tidak lagi dipandang sebagai aktivitas filantropis yang terpisah dari strategi bisnis inti (sering disebut CSR karitatif atau sekadar 'tempelan' aktivitas pemasaran), melainkan semakin diintegrasikan ke dalam model bisnis dan rantai nilai perusahaan — sebuah pergeseran yang oleh sejumlah pemikir strategi disebut sebagai *creating shared value*, di mana aktivitas tanggung jawab sosial sekaligus menciptakan nilai ekonomi bagi perusahaan.

Pergeseran ini penting dipahami mahasiswa manajemen: CSR yang efektif bukan sekadar kegiatan donasi tahunan yang terputus dari operasi bisnis, melainkan terintegrasi dengan bagaimana perusahaan mengelola rantai pasok (Bab 8), sumber daya manusia (Bab 9), maupun inovasi produk (Bab 12) secara bertanggung jawab.

D. Piramida CSR Carroll: Empat Lapis Tanggung Jawab

Carroll (1991) mengembangkan kerangka yang hingga kini menjadi salah satu model CSR paling banyak dirujuk dalam literatur manajemen: Piramida CSR, yang memetakan empat lapis tanggung jawab perusahaan secara hierarkis. Lapisan dasar adalah tanggung jawab ekonomi (*economic responsibility*) — kewajiban paling fundamental perusahaan untuk menghasilkan laba dan menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan masyarakat, karena tanpa keberlanjutan ekonomi, seluruh tanggung jawab lain menjadi mustahil dijalankan.

Lapisan kedua adalah tanggung jawab hukum (*legal responsibility*) — kewajiban perusahaan beroperasi sesuai hukum dan regulasi yang berlaku, mencerminkan kesepakatan masyarakat mengenai batas minimum perilaku yang dapat diterima. Lapisan ketiga adalah tanggung jawab etis (*ethical responsibility*) — kewajiban melakukan apa yang benar dan adil, bahkan ketika tidak secara eksplisit diwajibkan oleh hukum, sejalan dengan teori-teori etika yang dibahas pada subbab 5.2.

Lapisan puncak adalah tanggung jawab filantropis (philanthropic responsibility) — kontribusi sukarela perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat yang melampaui kewajiban ekonomi, hukum, dan etis, misalnya melalui donasi, program pendidikan, atau dukungan terhadap komunitas lokal. Carroll (1991) menegaskan bahwa keempat lapisan ini idealnya dijalankan secara simultan, bukan berurutan — perusahaan yang etis tidak menunggu mencapai laba maksimal terlebih dahulu sebelum mempertimbangkan tanggung jawab etis dan filantropisnya.

Kerangka piramida ini bermanfaat sebagai alat diagnostik: ketika sebuah organisasi menghadapi kritik publik terkait tanggung jawab sosialnya, mahasiswa dapat menganalisis pada lapisan mana persoalan tersebut sesungguhnya berada — apakah organisasi gagal pada tanggung jawab hukum (melanggar regulasi), tanggung jawab etis (melakukan sesuatu yang legal namun tidak adil), atau sekadar dianggap kurang berkontribusi pada lapisan filantropis yang sifatnya sukarela.

E. Triple Bottom Line dan Kerangka ESG

Elkington (1997) memperkenalkan konsep Triple Bottom Line (TBL) yang menegaskan bahwa kinerja organisasi seharusnya diukur tidak hanya dari satu bottom line finansial (profit), melainkan tiga dimensi sekaligus: profit (keuntungan ekonomi), people (dampak sosial terhadap manusia), dan planet (dampak terhadap lingkungan) — sering disingkat 3P. Gagasan ini secara fundamental menantang pandangan ekonomi konvensional yang menempatkan laba finansial sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan bisnis.

Kerangka TBL kemudian berkembang dan banyak diintegrasikan ke dalam kerangka ESG (Environmental, Social, and Governance) yang lebih banyak digunakan dalam konteks investasi dan pelaporan korporat kontemporer. Dimensi Environmental mencakup pengelolaan dampak lingkungan seperti emisi karbon, penggunaan sumber daya, dan pengelolaan limbah. Dimensi Social mencakup hubungan dengan karyawan, komunitas, dan konsumen, termasuk isu keberagaman, kesehatan, dan keselamatan kerja.

Dimensi Governance mencakup struktur tata kelola perusahaan, transparansi, dan akuntabilitas manajemen — dimensi yang menjadi sangat relevan mengingat kasus kegagalan tata kelola pada startup Indonesia yang dibahas pada Bab 4.

Perbedaan penting antara TBL dan ESG terletak pada penggunaannya: TBL lebih banyak digunakan sebagai kerangka filosofis dan strategis internal perusahaan untuk menyeimbangkan tiga dimensi kinerja, sementara ESG lebih banyak digunakan sebagai kerangka pelaporan dan penilaian eksternal, terutama oleh investor institusional yang semakin mempertimbangkan faktor ESG dalam keputusan alokasi modal mereka — sebuah tren yang akan dibahas lebih mendalam pada Bab 14 mengenai bisnis berkelanjutan.

Bagi organisasi bisnis di era digital, penerapan TBL/ESG menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru: teknologi digital dapat membantu efisiensi sumber daya (mendukung dimensi environmental) dan memperluas akses layanan bagi kelompok yang sebelumnya terpinggirkan (mendukung dimensi social), namun juga memunculkan risiko baru pada dimensi governance terkait tata kelola data dan algoritma, sebagaimana akan dibahas pada subbab 5.7 dan 5.8. Semakin banyak investor institusional global maupun domestik yang kini mensyaratkan pengungkapan kinerja ESG sebagai bagian dari uji tuntas (due diligence) investasi, menjadikan pemahaman kerangka ini bukan sekadar wacana akademis, melainkan kebutuhan praktis bagi organisasi yang berharap mengakses permodalan jangka panjang — termasuk startup yang tengah mencari pendanaan modal ventura sebagaimana dibahas pada Bab 4.

Tabel 5.1: Empat Lapis Piramida CSR Carroll (1991) dan Contoh Penerapannya

Lapisan	Pertanyaan Kunci	Contoh Penerapan
Ekonomi	Apakah perusahaan menghasilkan laba secara wajar?	Efisiensi operasi, produk bernilai bagi konsumen

Hukum	Apakah perusahaan patuh regulasi?	Kepatuhan pajak, UU PT, UU PDP
Etis	Apakah tindakan perusahaan adil dan benar?	Transparansi harga, iklan yang jujur
Filantropis	Apakah perusahaan berkontribusi sukarela?	Donasi, program pendidikan komunitas

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Carroll (1991).

F. Dasar Hukum CSR di Indonesia

Indonesia termasuk sedikit negara yang mewajibkan CSR secara eksplisit melalui undang-undang, bukan sekadar praktik sukarela sebagaimana umum dijumpai di banyak negara lain. Pasal 74 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mewajibkan perseroan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (Republik Indonesia, 2007). Ketentuan ini menegaskan bahwa biaya TJSL dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan, dengan pelaksanaan yang memperhatikan kepatutan dan kewajaran, serta perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban ini dapat dikenai sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Ketentuan teknis lebih lanjut diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas (Republik Indonesia, 2012), yang menegaskan bahwa setiap perseroan sebagai subjek hukum pada dasarnya memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai wujud komitmen moral untuk menjaga hubungan yang serasi dan seimbang dengan lingkungan dan masyarakat setempat, sesuai nilai, norma, dan budaya masyarakat tersebut.

Penting dicatat bahwa kewajiban CSR menurut Pasal 74 UU PT secara tekstual dibatasi pada perseroan yang usahanya berkaitan dengan sumber daya alam, meski dalam praktiknya semakin banyak perusahaan di luar sektor tersebut — termasuk perusahaan teknologi

dan platform digital — yang secara sukarela menjalankan program CSR sebagai bagian dari strategi keberlanjutan dan reputasi mereka, mencerminkan pergeseran dari CSR sebagai kewajiban legal semata (lapisan hukum pada Piramida Carroll) menuju CSR sebagai bagian dari tanggung jawab etis dan strategi bisnis yang lebih luas.

Kerangka hukum ini menegaskan kembali keterkaitan antara pembahasan Bab 3 mengenai bentuk kepemilikan bisnis (PT sebagai badan hukum dengan kewajiban CSR spesifik) dengan pembahasan bab ini: pilihan bentuk kepemilikan bisnis tidak hanya berimplikasi pada tanggung jawab finansial pemilik, tetapi juga pada kewajiban tanggung jawab sosial yang melekat pada status badan hukum tertentu.

G. Etika Bisnis Digital: Privasi Data dan Perlindungan Konsumen

Era digital memunculkan dimensi etika bisnis baru yang belum sepenuhnya tercakup dalam kerangka CSR konvensional: bagaimana organisasi mengumpulkan, menyimpan, memproses, dan memanfaatkan data pribadi konsumen. Sebelum tahun 2022, pengaturan perlindungan data pribadi di Indonesia tersebar pada berbagai regulasi sektoral yang tidak cukup komprehensif, termasuk dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (Republik Indonesia, 1999) yang mengatur hak dan kewajiban konsumen serta pelaku usaha secara umum, namun belum secara spesifik mengatur tata kelola data pribadi di era digital.

Kekosongan ini mulai diisi melalui Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP), yang disahkan sebagai regulasi komprehensif pertama Indonesia mengenai perlindungan data pribadi, terinspirasi sebagian dari kerangka General Data Protection Regulation (GDPR) Uni Eropa (Republik Indonesia, 2022). UU PDP memberikan sejumlah hak kepada subjek data, di antaranya hak memperoleh kejelasan atas penggunaan data pribadinya, hak memperbarui data yang tidak akurat, serta menetapkan sanksi administratif maupun pidana bagi pihak yang menyalahgunakan data pribadi.

Bagi organisasi bisnis digital, UU PDP membawa implikasi etis dan operasional yang signifikan: pengumpulan data konsumen tidak lagi dapat dilakukan secara bebas tanpa persetujuan eksplisit dan tujuan yang jelas (prinsip purpose limitation), organisasi wajib menerapkan standar keamanan data yang memadai untuk mencegah kebocoran, serta bertanggung jawab secara hukum apabila data yang dikelolanya disalahgunakan atau bocor — sebuah tanggung jawab yang selaras dengan lapisan hukum pada Piramida CSR Carroll yang dibahas pada subbab 5.4.

Dari perspektif etika bisnis, kepatuhan terhadap UU PDP semestinya dipahami bukan sekadar kewajiban legal minimal, melainkan cerminan tanggung jawab etis yang lebih dalam terhadap konsumen sebagai salah satu stakeholder utama organisasi (Freeman, 1984): konsumen mempercayakan data pribadinya kepada perusahaan dengan asumsi data tersebut akan dijaga dan digunakan secara bertanggung jawab, sebuah kepercayaan yang menjadi fondasi keberlanjutan hubungan bisnis jangka panjang di era digital.

H. Bias Algoritma dan Etika Kecerdasan Buatan dalam Bisnis

Selain isu privasi data, penggunaan algoritma dan kecerdasan buatan (AI) dalam pengambilan keputusan bisnis memunculkan dimensi etika baru yang secara khusus dikaji O'Neil (2016) dalam karyanya mengenai apa yang ia sebut 'weapons of math destruction' — model matematis dan algoritmik yang digunakan secara luas dalam pengambilan keputusan (misalnya penilaian kredit, seleksi kandidat kerja, atau penentuan harga dinamis) namun bersifat opak (sulit dipahami cara kerjanya oleh pihak yang terdampak) dan berpotensi memperkuat bias serta ketidakadilan yang sudah ada dalam data historis yang digunakan untuk melatih model tersebut.

Persoalan mendasar bias algoritma bukan terletak pada algoritma itu sendiri yang secara teknis bersifat netral, melainkan pada data yang digunakan untuk melatihnya: apabila data historis mengandung pola diskriminasi (misalnya preferensi rekrutmen masa lalu yang bias terhadap kelompok tertentu), algoritma yang dilatih

dari data tersebut cenderung mereplikasi dan bahkan memperkuat bias tersebut pada skala yang jauh lebih besar dan tersembunyi di balik kesan objektivitas matematis.

Bagi organisasi bisnis yang semakin mengandalkan algoritma untuk keputusan bisnis penting — mulai dari platform digital yang dibahas pada Bab 3 hingga sistem rekrutmen berbasis AI yang akan disinggung pada Bab 9 — tanggung jawab etis menuntut audit berkala terhadap fairness algoritma yang digunakan, transparansi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keputusan algoritmik yang berdampak signifikan terhadap individu, serta mekanisme banding atau intervensi manusia (*human-in-the-loop*) untuk keputusan dengan dampak besar terhadap kehidupan seseorang, seperti penolakan kredit atau penolakan lamaran kerja.

Isu ini menjadi semakin relevan bagi ekonomi digital Indonesia mengingat skala transaksi digital yang terus bertumbuh (Bab 1) dan ketergantungan yang semakin tinggi pada sistem algoritmik dalam berbagai keputusan bisnis sehari-hari, mulai dari penentuan skor kelayakan kredit fintech (Bab 10) hingga sistem rekomendasi pada platform e-commerce — menjadikan literasi etika algoritma sebagai kompetensi penting bagi lulusan manajemen yang akan bekerja di lingkungan bisnis berbasis data.

I. Studi Kasus: CSR dan Etika Bisnis Digital di Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan bagaimana perusahaan platform digital di Indonesia umumnya menghadapi tuntutan CSR dan etika yang berbeda karakteristiknya dibanding perusahaan sumber daya alam yang secara eksplisit diwajibkan Pasal 74 UU PT. Karena sebagian besar platform digital tidak secara langsung mengelola sumber daya alam, kewajiban CSR mereka lebih banyak berbentuk komitmen sukarela pada lapisan etis dan filantropis Piramida Carroll — misalnya program pemberdayaan UMKM mitra, pelatihan literasi digital bagi mitra pengemudi atau penjual, maupun inisiatif lingkungan seperti pengurangan kemasan plastik pada layanan pesan-antar makanan.

Pada saat yang sama, platform digital menghadapi tuntutan etis baru yang lebih spesifik dibanding perusahaan konvensional, terutama terkait bagaimana mereka memperlakukan mitra dalam ekosistemnya (misalnya pengemudi atau penjual pada platform, yang status hubungan kerjanya sering menjadi perdebatan antara hubungan kemitraan dan hubungan ketenagakerjaan), serta bagaimana mereka mengelola data pengguna sesuai UU PDP dan algoritma penentuan harga atau perankingan yang memengaruhi pendapatan mitra secara langsung.

Kombinasi tuntutan CSR konvensional (subbab 5.3–5.6) dan tuntutan etika digital baru (subbab 5.7–5.8) inilah yang menjadikan pengelolaan tanggung jawab sosial dan etika bisnis pada perusahaan platform digital jauh lebih kompleks dibanding perusahaan dengan model bisnis linear konvensional yang dibahas pada Bab 3, sekaligus menegaskan mengapa kerangka ESG semakin banyak diadopsi sebagai standar pelaporan yang mampu mengakomodasi kompleksitas tuntutan tersebut secara terintegrasi.

Ke depan, tekanan regulasi maupun ekspektasi konsumen terhadap transparansi ESG pada perusahaan platform digital diperkirakan akan terus meningkat, sejalan dengan semakin matangnya kesadaran publik mengenai dampak sosial dan tata kelola perusahaan teknologi terhadap kehidupan sehari-hari masyarakat, sebagaimana tecermin dari perhatian publik yang luas terhadap kasus-kasus tata kelola startup yang dibahas pada Bab 4.

Pelajaran penting bagi mahasiswa manajemen adalah bahwa tanggung jawab sosial dan etika bisnis bukan kategori terpisah yang hanya relevan bagi divisi CSR atau kepatuhan (*compliance*) suatu organisasi, melainkan pertimbangan yang perlu terintegrasi dalam setiap fungsi manajemen — pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dan keuangan — yang akan dibahas satu demi satu mulai Bab 6 hingga Bab 10. Sebagai penutup bab ini, penting ditegaskan bahwa etika bisnis dan CSR bukan sekadar 'biaya' yang mengurangi laba jangka pendek, melainkan investasi dalam kepercayaan jangka panjang — modal yang jauh lebih sulit dibangun kembali setelah rusak

dibanding modal finansial semata, sebagaimana ditunjukkan berbagai kasus kegagalan tata kelola yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.

Kesimpulan Bab 5

Etika bisnis menyediakan kerangka prinsip — utilitarianisme, deontologi, etika kebajikan, dan teori keadilan — untuk menganalisis dilema pengambilan keputusan yang tidak selalu terjawab tuntas oleh kepatuhan hukum semata. Piramida CSR Carroll (1991) memetakan empat lapis tanggung jawab perusahaan — ekonomi, hukum, etis, dan filantropis — yang idealnya dijalankan secara simultan, sementara kerangka Triple Bottom Line (Elkington, 1997) dan ESG memperluas ukuran kinerja organisasi melampaui laba finansial semata.

Di Indonesia, kewajiban CSR memiliki dasar hukum eksplisit melalui Pasal 74 UU PT dan PP No. 47 Tahun 2012, meski secara tekstual dibatasi pada sektor sumber daya alam. Era digital memunculkan dimensi etika baru yang menuntut kerangka analisis tersendiri: perlindungan privasi data melalui UU PDP dan risiko bias algoritma yang dapat memperkuat ketidakadilan yang sudah ada dalam data historis (O'Neil, 2016).

Perusahaan platform digital di Indonesia menghadapi kombinasi tuntutan CSR konvensional dan tuntutan etika digital baru yang lebih kompleks, menegaskan bahwa tanggung jawab sosial dan etika bisnis perlu terintegrasi dalam seluruh fungsi manajemen organisasi, bukan sekadar menjadi tanggung jawab divisi khusus — sebuah prinsip yang akan terus relevan pada pembahasan fungsi-fungsi manajemen mulai Bab 6.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara etika bisnis dan kepatuhan hukum, disertai contoh tindakan yang legal namun dapat dipandang tidak etis.
2. Bandingkan pendekatan utilitarianisme dan deontologi dalam menganalisis dilema etika bisnis, serta jelaskan kelemahan masing-masing pendekatan.
3. Uraikan empat lapisan Piramida CSR menurut Carroll (1991) dan jelaskan mengapa keempatnya idealnya dijalankan secara simultan, bukan berurutan.
4. Jelaskan perbedaan penggunaan kerangka Triple Bottom Line dan ESG dalam konteks strategi internal versus pelaporan eksternal perusahaan.
5. Analisislah keterbatasan cakupan Pasal 74 UU PT dalam mewajibkan CSR, dan jelaskan mengapa banyak perusahaan di luar cakupan tersebut tetap menjalankan CSR secara sukarela.
6. Jelaskan mekanisme bias algoritma menurut O'Neil (2016) dan berikan contoh penerapan human-in-the-loop sebagai mitigasi risikonya.

B. Pilihan Berganda

1. Pendekatan etika yang menilai kebenaran tindakan berdasarkan konsekuensinya bagi jumlah orang terbanyak disebut ...
 - A. Deontologi
 - B. Utilitarianisme
 - C. Etika kebajikan
 - D. Teori keadilan
2. Piramida CSR dikembangkan oleh
 - A. John Elkington
 - B. Archie Carroll
 - C. Cathy O'Neil
 - D. Edward Freeman

3. Lapisan dasar Piramida CSR Carroll adalah tanggung jawab
 - A. Filantropis
 - B. Etis
 - C. Ekonomi
 - D. Hukum
4. Konsep Triple Bottom Line memperkenalkan tiga dimensi kinerja organisasi, yaitu
 - A. Profit, People, Planet
 - B. Product, Price, Place
 - C. Plan, Do, Check
 - D. Power, Politics, Profit
5. Dimensi Governance dalam kerangka ESG paling berkaitan dengan
 - A. Emisi karbon
 - B. Struktur tata kelola dan akuntabilitas
 - C. Kesehatan karyawan
 - D. Efek jaringan platform
6. Kewajiban CSR bagi perseroan di Indonesia diatur dalam Pasal 74
 - A. UU No. 25 Tahun 1992
 - B. UU No. 40 Tahun 2007
 - C. UU No. 8 Tahun 1999
 - D. UU No. 27 Tahun 2022
7. Peraturan Pemerintah yang mengatur teknis pelaksanaan TJSL Perseroan Terbatas adalah
 - A. PP No. 8 Tahun 2021
 - B. PP No. 47 Tahun 2012
 - C. PP No. 7 Tahun 2021
 - D. PP No. 28 Tahun 2025
8. UU yang mengatur perlindungan data pribadi di Indonesia adalah
 - A. UU No. 8 Tahun 1999
 - B. UU No. 11 Tahun 2020
 - C. UU No. 27 Tahun 2022
 - D. UU No. 25 Tahun 2007

Daftar Pustaka Bab 5

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown.
- Republik Indonesia. (1999). Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.
- Republik Indonesia. (2007). Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Republik Indonesia. (2012). Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas.
- Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.

BAB 6

MANAJEMEN DAN FUNGSI- FUNGSI MANAJEMEN DALAM ORGANISASI BISNIS MODERN

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen dan signifikansinya bagi organisasi bisnis;
2. Menjelaskan fungsi perencanaan (planning) dan jenis-jenis rencana organisasi;
3. Menjelaskan fungsi pengorganisasian (organizing) dan struktur organisasi dasar;
4. Menjelaskan fungsi pengarahan/kepemimpinan (leading) dalam menggerakkan anggota organisasi;
5. Menjelaskan fungsi pengendalian (controlling) sebagai penutup siklus manajemen;
6. Menganalisis tingkatan manajemen dan keterampilan manajerial menurut Katz;
7. Menjelaskan sepuluh peran manajerial menurut Mintzberg;

A. Pengertian dan Signifikansi Manajemen

Manajemen didefinisikan Robbins dan Coulter (2021) sebagai proses mengoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif melalui dan bersama orang lain. Dua kata kunci dalam definisi ini penting dipahami: efisiensi merujuk pada penggunaan sumber daya secara hemat untuk mencapai hasil (melakukan sesuatu dengan benar/doing things right), sementara

efektivitas merujuk pada pencapaian tujuan yang tepat (melakukan hal yang benar/*doing the right things*). Organisasi yang efisien namun tidak efektif berisiko sangat rapi mengerjakan hal yang salah, sementara organisasi yang efektif namun tidak efisien berisiko mencapai tujuan dengan pemborosan sumber daya yang tidak berkelanjutan.

Signifikansi manajemen bagi organisasi bisnis tidak dapat dilepaskan dari pembahasan Bab 1 mengenai fungsi bisnis dalam perekonomian: tanpa manajemen yang efektif, sumber daya produksi (modal, tenaga kerja, teknologi) yang dibahas pada Bab 1 tidak dapat dikombinasikan secara optimal untuk menghasilkan nilai bagi konsumen dan pemangku kepentingan lainnya. Manajemen pada dasarnya adalah 'mesin penggerak' yang mengubah potensi sumber daya menjadi kinerja nyata organisasi.

Kajian manajemen modern berakar dari karya perintis Fayol (1949; karya asli 1916 dalam bahasa Prancis), seorang insinyur pertambangan Prancis yang pertama kali merumuskan manajemen sebagai serangkaian fungsi universal yang berlaku lintas jenis organisasi — bisnis, militer, maupun pemerintahan. Fayol mengidentifikasi lima fungsi utama manajemen: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan/komando (*commanding*), pengoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*) — kerangka yang kemudian disederhanakan dalam literatur kontemporer menjadi empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/kepemimpinan, dan pengendalian, yang akan dibahas satu demi satu pada subbab 6.2 hingga 6.5.

Penting dipahami bahwa keempat fungsi manajemen ini tidak berjalan secara linear dan terpisah dalam praktik nyata, melainkan berlangsung secara siklikal dan sering tumpang tindih: seorang manajer dapat melakukan pengendalian terhadap satu proyek sembari secara bersamaan merencanakan proyek berikutnya. Meski demikian, memisahkan keempat fungsi secara konseptual tetap bermanfaat sebagai kerangka analisis untuk memahami keseluruhan cakupan tanggung jawab manajerial.

Selain kerangka fungsional Fayol, penting dicatat bahwa disiplin manajemen sebagai bidang studi juga banyak dibentuk oleh kontribusi tokoh lain pada periode yang berdekatan, misalnya Frederick Taylor dengan gerakan manajemen ilmiah (scientific management) yang berfokus pada efisiensi proses kerja di tingkat operasional, berbeda dari fokus Fayol yang lebih menyoroti fungsi administratif pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Perbedaan penekanan ini menjadi cikal bakal berkembangnya berbagai aliran pemikiran manajemen modern, termasuk pendekatan perilaku organisasi yang menyoroti dimensi manusia, serta pendekatan kontingensi yang menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik mengelola organisasi yang berlaku universal — efektivitas praktik manajemen selalu bergantung pada karakteristik situasi dan konteks organisasi yang dihadapi, sejalan dengan prinsip best fit yang telah dibahas dalam konteks lingkungan bisnis pada Bab 2.

B. Fungsi Perencanaan (Planning)

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana kerja yang komprehensif untuk mengintegrasikan serta mengoordinasikan aktivitas organisasi. Fayol (1949) menempatkan fungsi ini sebagai titik awal siklus manajemen karena tanpa arah yang jelas, fungsi-fungsi manajemen lainnya kehilangan pijakan untuk dijalankan secara terkoordinasi.

Rencana organisasi lazim dibedakan berdasarkan cakupan dan jangka waktunya. Berdasarkan cakupan, rencana strategis (strategic plans) mencakup keseluruhan organisasi dan menetapkan tujuan jangka panjang, sementara rencana operasional (operational plans) mencakup area fungsional tertentu dengan jangka waktu lebih pendek dan detail lebih spesifik. Berdasarkan jangka waktu, rencana jangka panjang umumnya mencakup periode lebih dari tiga tahun, sementara rencana jangka pendek berfokus pada periode satu tahun atau kurang.

Proses perencanaan yang baik umumnya melibatkan analisis lingkungan bisnis (sebagaimana dibahas pada Bab 2 melalui kerangka PESTEL dan Five Forces) sebagai dasar penetapan tujuan yang realistis, penetapan tujuan yang spesifik dan terukur, identifikasi sumber daya yang dibutuhkan, serta penyusunan rencana tindakan (action plan) dengan penanggung jawab dan tenggat waktu yang jelas. Kegagalan banyak organisasi bukan terletak pada ketiadaan rencana, melainkan pada rencana yang tidak realistis karena tidak didasarkan pada analisis lingkungan yang memadai, atau rencana yang tidak diikuti eksekusi yang disiplin.

Di era digital, fungsi perencanaan mengalami pergeseran penting: alih-alih menyusun rencana jangka panjang yang kaku di muka sebagaimana pendekatan perencanaan konvensional, banyak organisasi — terutama startup digital sebagaimana dibahas pada Bab 4 — mengadopsi perencanaan yang lebih iteratif dan adaptif, sejalan dengan prinsip Lean Startup (Ries, 2011) yang menekankan validasi cepat dan penyesuaian rencana berdasarkan umpan balik pasar, bukan kepatuhan kaku terhadap rencana awal yang mungkin sudah tidak relevan.

Meski demikian, pergeseran menuju perencanaan yang lebih iteratif tidak berarti organisasi dapat sepenuhnya meniadakan perencanaan jangka panjang. Perencanaan strategis tetap dibutuhkan untuk menetapkan arah besar organisasi — misalnya pasar mana yang hendak dimasuki, kapabilitas inti apa yang perlu dibangun, dan bagaimana organisasi ingin diposisikan relatif terhadap pesaing sebagaimana dibahas melalui kerangka Five Forces pada Bab 2 — sementara elemen taktis dan operasional di bawahnya yang lebih banyak diadaptasi secara iteratif berdasarkan pembelajaran pasar. Dengan kata lain, organisasi yang efektif di era digital umumnya menggabungkan kejelasan arah strategis jangka panjang dengan fleksibilitas eksekusi jangka pendek, bukan memilih salah satu secara ekstrem. Keseimbangan semacam ini menuntut kedewasaan manajerial untuk membedakan mana elemen rencana yang bersifat fundamental dan sebaiknya dijaga konsistensinya, serta mana elemen

yang bersifat asumsi awal yang perlu terus diuji dan disesuaikan seiring berjalannya waktu.

C. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat mana keputusan harus diambil. Hasil dari proses pengorganisasian adalah struktur organisasi — kerangka formal yang menggambarkan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan.

Beberapa elemen kunci desain struktur organisasi mencakup spesialisasi kerja (pembagian tugas menjadi pekerjaan-pekerjaan terpisah), departementalisasi (pengelompokan pekerjaan berdasarkan fungsi, produk, geografi, atau pelanggan), rantai komando (garis wewenang dari tingkat atas hingga bawah organisasi), rentang kendali (jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer), sentralisasi versus desentralisasi (sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada tingkat manajemen puncak), serta formalisasi (sejauh mana pekerjaan dalam organisasi distandardisasi melalui aturan dan prosedur).

Struktur organisasi lazim dibedakan menjadi struktur fungsional (pengelompokan berdasarkan keahlian, misalnya departemen pemasaran, keuangan, operasi), struktur divisional (pengelompokan berdasarkan produk, wilayah, atau segmen pelanggan), serta struktur matriks yang menggabungkan keduanya. Organisasi rintisan digital, sebagaimana dibahas pada Bab 4, umumnya memulai dengan struktur yang sangat sederhana dan datar (flat structure) dengan rentang kendali lebar dan formalisasi minimal, kemudian secara bertahap mengembangkan struktur yang lebih formal seiring pertumbuhan jumlah karyawan dan kompleksitas operasi.

Keterkaitan penting antara fungsi pengorganisasian dan pembahasan Bab 3 terletak pada bagaimana bentuk kepemilikan bisnis turut memengaruhi struktur organisasi yang mungkin diterapkan: organisasi berbentuk PT persekutuan modal dengan organ RUPS, Direksi, dan Dewan Komisaris memiliki struktur tata kelola formal yang lebih kompleks dibanding perusahaan perseorangan yang strukturnya dapat sepenuhnya ditentukan sesuai preferensi pemilik tunggal.

Pemilihan struktur organisasi yang tepat juga perlu mempertimbangkan strategi dan lingkungan bisnis organisasi, sejalan dengan prinsip yang telah dibahas pada Bab 2: organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang relatif stabil dan dapat diprediksi cenderung lebih cocok dengan struktur formal dan tersentralisasi yang menekankan efisiensi serta konsistensi, sementara organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang dinamis dan cepat berubah — sebagaimana banyak dijumpai pada sektor bisnis digital — cenderung lebih membutuhkan struktur yang lebih desentralisasi dan fleksibel agar mampu merespons perubahan pasar secara cepat tanpa harus menunggu keputusan berlapis dari manajemen puncak.

D. Fungsi Pengarahan/Kepemimpinan (Leading)

Pengarahan atau kepemimpinan (leading) adalah fungsi manajemen yang melibatkan upaya memotivasi bawahan, memengaruhi individu atau tim dalam bekerja, memilih saluran komunikasi paling efektif, serta menyelesaikan konflik antaranggota organisasi. Jika fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berurusan dengan aspek struktural dan teknis organisasi, fungsi pengarahan berurusan langsung dengan dimensi manusia — bagaimana menggerakkan orang untuk bekerja mencapai tujuan bersama secara sukarela dan bersemangat, bukan sekadar karena kepatuhan formal.

Kepemimpinan yang efektif melibatkan pemahaman terhadap teori motivasi, gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan karakteristik anggota tim, serta kemampuan komunikasi yang jelas dan empatik. Berbeda dari manajemen yang lebih berfokus pada

mengelola kompleksitas melalui perencanaan dan pengendalian yang sistematis, kepemimpinan lebih berfokus pada mengelola perubahan melalui penetapan arah, penyelarasan orang-orang di sekitarnya, dan memotivasi mereka untuk mengatasi hambatan menuju visi bersama.

Fungsi pengarahan menjadi semakin kompleks dalam konteks organisasi bisnis modern yang semakin beragam secara demografis, generasional, dan — pada organisasi digital — geografis (tim yang tersebar lintas kota bahkan negara). Pemimpin dituntut mengembangkan kecerdasan emosional untuk memahami kebutuhan motivasional yang berbeda-beda antaranggota tim, alih-alih mengasumsikan pendekatan kepemimpinan tunggal yang berlaku universal bagi seluruh anggota organisasi.

Keterkaitan fungsi pengarahan dengan pembahasan etika bisnis pada Bab 5 juga penting dicatat: kepemimpinan yang efektif tidak dapat dilepaskan dari integritas dan keteladanan etis, mengingat pemimpin organisasi menjadi rujukan perilaku (role model) bagi seluruh anggota tim — sebagaimana tecermin dari bagaimana kegagalan integritas pada level kepemimpinan (seperti kasus eFishery pada Bab 4) dapat merusak kepercayaan seluruh organisasi dan ekosistemnya secara luas.

E. Fungsi Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang memantau aktivitas untuk memastikan aktivitas tersebut diselesaikan sesuai rencana, serta melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang signifikan. Fungsi ini menutup siklus manajemen dengan menghubungkan kembali hasil aktual dengan tujuan yang ditetapkan pada fungsi perencanaan (subbab 6.2), menjadikannya fungsi yang secara inheren bersifat siklikal, bukan linear satu arah.

Proses pengendalian umumnya melibatkan tiga langkah: pertama, mengukur kinerja aktual menggunakan indikator yang relevan dan dapat diverifikasi; kedua, membandingkan kinerja aktual dengan standar atau target yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan; ketiga, mengambil tindakan manajerial untuk

mengoreksi penyimpangan signifikan — baik dengan memperbaiki kinerja aktual, merevisi standar yang mungkin tidak lagi realistis, maupun kombinasi keduanya.

Pengendalian yang efektif menuntut keseimbangan penting: terlalu longgar berisiko membiarkan penyimpangan signifikan tidak terkoreksi hingga terlambat (sebagaimana tecermin dari lemahnya pengendalian internal pada kasus manipulasi laporan keuangan eFishery yang dibahas pada Bab 4), sementara pengendalian yang terlalu ketat berisiko menghambat inisiatif dan fleksibilitas karyawan, terutama pada organisasi yang membutuhkan kecepatan eksperimen tinggi seperti startup digital.

Di era digital, fungsi pengendalian semakin didukung oleh sistem informasi manajemen dan dashboard analitik real-time yang memungkinkan manajer memantau kinerja secara jauh lebih responsif dibanding era sebelumnya yang mengandalkan laporan periodik manual — topik yang akan diperdalam pada Bab 11 mengenai sistem informasi manajemen dan teknologi bisnis digital.

Tabel 6.1: Empat Fungsi Manajemen dan Pertanyaan Kunci Masing-Masing

Fungsi	Pertanyaan Kunci	Contoh Aktivitas
Perencanaan	Apa yang ingin dicapai dan bagaimana caranya?	Menyusun target penjualan tahunan
Pengorganisasian	Siapa mengerjakan apa dan melapor ke siapa?	Menyusun struktur departemen
Pengarahan	Bagaimana memotivasi dan menggerakkan tim?	Coaching, komunikasi, resolusi konflik
Pengendalian	Apakah hasil sesuai rencana?	Evaluasi kinerja bulanan, audit

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Fayol (1949) dan Robbins & Coulter (2021).

F. Tingkatan Manajemen dan Keterampilan Manajerial Menurut Katz

Organisasi bisnis umumnya memiliki tiga tingkatan manajemen yang membentuk hierarki: manajemen puncak (top management, misalnya direktur utama dan jajaran direksi) yang bertanggung jawab menetapkan tujuan keseluruhan organisasi dan strategi jangka panjang; manajemen menengah (middle management, misalnya manajer departemen) yang menerjemahkan strategi menjadi rencana operasional dan mengawasi manajemen lini pertama; serta manajemen lini pertama (first-line management, misalnya supervisor) yang mengawasi langsung karyawan operasional dan aktivitas kerja harian.

Katz (1955) mengidentifikasi tiga keterampilan manajerial esensial yang dibutuhkan pada proporsi berbeda-beda di setiap tingkatan: keterampilan teknis (technical skills) — pengetahuan dan kecakapan khusus dalam bidang tertentu, seperti kemampuan akuntan memahami laporan keuangan — yang paling dibutuhkan pada tingkat manajemen lini pertama; keterampilan manusiawi (human skills) — kemampuan bekerja dengan, memahami, dan memotivasi orang lain, baik secara individual maupun kelompok — yang penting secara merata di seluruh tingkatan manajemen; serta keterampilan konseptual (conceptual skills) — kemampuan berpikir dan mengonseptualisasikan situasi abstrak dan kompleks, melihat organisasi secara menyeluruh dan memahami keterkaitan antarbagiannya — yang paling dibutuhkan pada tingkat manajemen puncak.

Implikasi penting dari kerangka Katz (1955) adalah bahwa jalur karier manajerial idealnya diikuti dengan pergeseran penekanan keterampilan: seorang profesional yang dipromosikan dari staf teknis menjadi supervisor, kemudian manajer menengah, hingga akhirnya eksekutif puncak, perlu secara sadar mengembangkan keterampilan konseptual dan strategis yang semakin dominan seiring naiknya

tingkatan manajemen — bukan sekadar mengandalkan keterampilan teknis yang mengantarkannya pada promosi awal.

Kerangka ini relevan bagi mahasiswa manajemen semester awal sebagai peta pengembangan diri jangka panjang: penguasaan keterampilan teknis (misalnya penguasaan alat analisis bisnis) penting sebagai modal awal memasuki dunia kerja, namun pengembangan keterampilan manusiawi dan konseptual — melalui pengalaman organisasi, kepemimpinan proyek, dan pembelajaran lintas disiplin — menjadi semakin penting seiring perjalanan karier menuju posisi manajerial yang lebih tinggi.

Riset-riset manajemen kontemporer yang meninjau ulang kerangka Katz (1955) umumnya menegaskan bahwa ketiga keterampilan tersebut tetap relevan hingga saat ini, meski beberapa penulis mengusulkan penambahan kategori keterampilan digital (digital literacy) sebagai keterampilan keempat yang semakin dibutuhkan pada seluruh tingkatan manajemen di era transformasi digital — bukan menggantikan tiga keterampilan Katz, melainkan melengkapinya sebagai kompetensi lintas-tingkatan yang menopang penerapan keterampilan teknis, manusiawi, maupun konseptual dalam lingkungan kerja yang semakin bergantung pada teknologi.

G. Sepuluh Peran Manajerial Menurut Mintzberg

Berbeda dari pendekatan fungsional Fayol yang menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan manajer secara normatif, Mintzberg (1973) mengambil pendekatan empiris dengan mengamati langsung aktivitas harian sejumlah eksekutif dan menyimpulkan bahwa pekerjaan manajerial sesungguhnya jauh lebih terfragmentasi, cepat, dan reaktif dibanding gambaran rapi fungsi-fungsi manajemen klasik. Dari observasi tersebut, Mintzberg mengidentifikasi sepuluh peran manajerial yang dikelompokkan ke dalam tiga kategori.

Kategori pertama, peran interpersonal, mencakup peran figurehead (menjalankan tugas seremonial dan simbolis sebagai kepala unit/organisasi), leader (memotivasi dan mengarahkan bawahan, selaras dengan fungsi pengarahan pada subbab 6.4), dan

liaison (menjalin dan memelihara jaringan kontak eksternal). Kategori kedua, peran informasional, mencakup peran monitor (memindai lingkungan untuk memperoleh informasi relevan, berkaitan dengan analisis lingkungan bisnis pada Bab 2), disseminator (menyebarkan informasi kepada anggota organisasi), dan spokesperson (menyampaikan informasi kepada pihak eksternal atas nama organisasi).

Kategori ketiga, peran decisional, mencakup peran entrepreneur (menginisiasi dan merancang perubahan terkendali dalam organisasi, berkaitan erat dengan pembahasan kewirausahaan pada Bab 4), disturbance handler (menangani gangguan dan krisis yang tidak terduga), resource allocator (memutuskan alokasi sumber daya organisasi), dan negotiator (mewakili organisasi dalam negosiasi penting).

Mintzberg (1973) menegaskan bahwa kesepuluh peran ini saling terkait sebagai satu kesatuan yang melekat pada setiap posisi manajerial, meski intensitas masing-masing peran bervariasi tergantung tingkatan manajemen dan konteks organisasi. Kerangka ini melengkapi — bukan menggantikan — kerangka fungsional Fayol: jika fungsi manajemen menjelaskan tujuan besar aktivitas manajerial (apa yang perlu dicapai), peran manajerial Mintzberg menjelaskan bagaimana aktivitas tersebut sesungguhnya dijalankan dalam keseharian yang penuh interupsi dan pengambilan keputusan cepat.

H. Manajemen di Era Digital: Kepemimpinan Jarak Jauh dan Tim Virtual

Transformasi digital yang dibahas pada Bab 1 turut mengubah cara keempat fungsi manajemen dijalankan dalam praktik. Fungsi pengarahan dan kepemimpinan menghadapi tantangan baru pada organisasi dengan tim kerja jarak jauh (remote) atau hibrida, di mana pemimpin tidak lagi dapat mengandalkan interaksi tatap muka harian sebagai sarana utama membangun kepercayaan dan memantau kinerja tim, menuntut pengembangan kompetensi komunikasi digital yang lebih intensional dan terstruktur.

Fungsi pengendalian juga bergeser dari pengawasan berbasis kehadiran fisik (misalnya memantau jam kerja di kantor) menuju pengendalian berbasis hasil (output-based control), di mana kinerja dinilai dari pencapaian target dan kualitas hasil kerja, bukan lagi visibilitas fisik kehadiran karyawan — pergeseran yang menuntut kejelasan target dan metrik kinerja yang jauh lebih eksplisit dibanding era pra-digital.

Fungsi pengorganisasian pada tim virtual juga menghadapi tantangan koordinasi lintas zona waktu (khususnya bagi organisasi dengan anggota tim di berbagai kota atau negara), kebutuhan infrastruktur kolaborasi digital yang andal, serta risiko fragmentasi budaya organisasi karena berkurangnya interaksi informal yang secara tradisional membentuk kohesi tim dalam lingkungan kerja fisik bersama.

Meski menghadirkan tantangan, era digital juga memperluas kapasitas manajerial: manajer masa kini memiliki akses terhadap data kinerja real-time (mendukung fungsi pengendalian), alat kolaborasi digital yang memungkinkan koordinasi tim lintas lokasi (mendukung fungsi pengorganisasian), serta kanal komunikasi yang lebih beragam untuk menjalankan peran informasional dan interpersonal Mintzberg (subbab 6.7) secara lebih fleksibel dibanding era sebelumnya. Kunci keberhasilan manajemen di era digital bukan terletak pada penggantian total prinsip manajemen klasik, melainkan pada kemampuan manajer mengadaptasi penerapan fungsi dan peran tersebut sesuai konteks kerja yang terus berubah, tanpa kehilangan esensi tanggung jawab inti manajerial: memastikan sumber daya organisasi digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama.

I. Studi Kasus: Praktik Manajemen pada Organisasi Bisnis Digital Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan bagaimana organisasi platform digital di Indonesia — sebagaimana dibahas pada Bab 3 dan Bab 4 — umumnya menerapkan keempat fungsi manajemen dengan penekanan yang berbeda dibanding

organisasi konvensional. Fungsi perencanaan cenderung lebih iteratif dan berjangka pendek, selaras dengan metodologi Lean Startup (Bab 4), dengan siklus perencanaan mingguan atau bulanan alih-alih rencana tahunan yang kaku.

Fungsi pengorganisasian pada organisasi digital yang bertumbuh cepat sering menghadapi tantangan struktural: struktur yang awalnya sangat datar pada tahap rintisan perlu diformalkan secara bertahap seiring pertambahan jumlah karyawan, tanpa kehilangan kelincuhan (*agility*) yang menjadi keunggulan kompetitif awal organisasi tersebut — sebuah *trade-off* yang menuntut kepekaan manajerial dalam menentukan waktu dan derajat formalisasi struktur yang tepat.

Fungsi pengendalian pada organisasi digital umumnya sangat bergantung pada dashboard metrik real-time (jumlah pengguna aktif, tingkat konversi, *churn rate*), namun sebagaimana ditunjukkan kasus eFishery pada Bab 4, ketergantungan pada metrik semata tanpa audit independen dan tata kelola yang kuat dapat menciptakan celah manipulasi yang berbahaya — menegaskan bahwa fungsi pengendalian yang efektif tidak dapat digantikan sepenuhnya oleh dashboard digital tanpa mekanisme verifikasi independen.

Pelajaran terpenting dari studi kasus ini adalah bahwa empat fungsi manajemen klasik (Fayol, 1949) dan kerangka peran manajerial (Mintzberg, 1973) tetap relevan sebagai kerangka analisis pada organisasi bisnis digital, namun penerapannya menuntut adaptasi signifikan terhadap konteks kecepatan, skala, dan sifat pekerjaan yang berbeda dari organisasi bisnis konvensional — sebuah tema yang akan terus relevan pada pembahasan fungsi-fungsi manajemen spesifik mulai Bab 7 mengenai manajemen pemasaran. Sebagai penutup, penting ditegaskan bahwa manajemen yang baik pada akhirnya bukan sekadar penguasaan teori dan kerangka konseptual, melainkan kemampuan menerapkannya secara kontekstual dan fleksibel — kemampuan yang hanya dapat diasah melalui pengalaman praktis, refleksi kritis, dan kesediaan terus belajar sepanjang perjalanan karier manajerial seseorang.

Perbandingan lain yang relevan: organisasi konvensional yang telah lama beroperasi cenderung memiliki keempat fungsi manajemen yang lebih terformalisasi dan terdokumentasi rapi, namun berisiko lambat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Bab 2); organisasi digital yang baru bertumbuh cenderung lebih lincah namun rawan kekurangan tata kelola formal yang memadai, sebagaimana ditunjukkan kasus eFishery pada Bab 4. Titik keseimbangan antara kelincahan dan tata kelola inilah yang menjadi salah satu tantangan manajerial paling mendasar bagi organisasi bisnis di era digital, dan akan terus menjadi benang merah pembahasan pada bab-bab manajemen fungsional berikutnya.

Kesimpulan Bab 6

Manajemen adalah proses mengoordinasikan aktivitas kerja secara efisien dan efektif melalui empat fungsi utama — perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Fayol, 1949) — yang berlangsung secara siklikal dan saling terkait, bukan linear satu arah. Ketiga tingkatan manajemen menuntut proporsi keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual yang berbeda-beda (Katz, 1955), sementara realitas pekerjaan manajerial harian jauh lebih terfragmentasi dan reaktif dibanding gambaran normatif fungsi manajemen, sebagaimana ditunjukkan sepuluh peran manajerial Mintzberg (1973).

Era digital membawa pergeseran signifikan dalam penerapan keempat fungsi manajemen — dari perencanaan yang lebih iteratif, pengendalian berbasis hasil pada tim jarak jauh, hingga tantangan koordinasi tim virtual lintas lokasi — namun kerangka fungsional dan peran manajerial klasik tetap relevan sebagai fondasi analisis, sebagaimana ditunjukkan studi kasus organisasi bisnis digital Indonesia.

Pemahaman menyeluruh mengenai fungsi dan peran manajerial pada bab ini menjadi fondasi penting sebelum mempelajari penerapannya secara spesifik pada masing-masing fungsi bisnis — pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dan keuangan — yang akan dibahas berturut-turut pada Bab 7 hingga Bab 10. Dengan

demikian, kerangka manajemen yang dibangun pada bab ini berfungsi sebagai payung konseptual yang menyatukan pembahasan berbagai fungsi bisnis spesifik pada bab-bab selanjutnya: apa pun fungsi bisnis yang dijalankan, prinsip perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tetap menjadi kerangka dasar yang berlaku universal.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan perbedaan antara efisiensi dan efektivitas dalam definisi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2021), disertai contoh organisasi yang efisien namun tidak efektif.
2. Uraikan lima fungsi manajemen menurut Fayol (1949) dan jelaskan mengapa fungsi-fungsi tersebut bersifat siklikal, bukan linear.
3. Jelaskan tiga keterampilan manajerial menurut Katz (1955) dan bagaimana proporsi kebutuhannya berubah seiring naiknya tingkatan manajemen.
4. Bandingkan pendekatan normatif Fayol dengan pendekatan empiris Mintzberg dalam menjelaskan pekerjaan manajerial.
5. Analisislah bagaimana fungsi pengendalian bergeser dari berbasis kehadiran fisik menuju berbasis hasil pada organisasi dengan tim kerja jarak jauh.

B. Pilihan Berganda

1. Kemampuan mencapai tujuan yang tepat dalam definisi manajemen disebut
 - A. Efisiensi
 - B. Efektivitas
 - C. Formalisasi
 - D. Sentralisasi

2. Tokoh yang pertama kali merumuskan fungsi manajemen secara sistematis adalah
 - A. Robert Katz
 - B. Henri Fayol
 - C. Henry Mintzberg
 - D. Archie Carroll
3. Fungsi manajemen yang menentukan tugas apa dikerjakan oleh siapa disebut
 - A. Perencanaan
 - B. Pengorganisasian
 - C. Pengarahan
 - D. Pengendalian
4. Keterampilan yang paling dibutuhkan pada tingkat manajemen puncak menurut Katz (1955) adalah
 - A. Teknis
 - B. Manusiawi
 - C. Konseptual
 - D. Administratif
5. Mintzberg (1973) mengelompokkan peran manajerial menjadi tiga kategori, yaitu
 - A. Teknis, manusiawi, konseptual
 - B. Interpersonal, informasional, decisional
 - C. Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian
 - D. Ekonomi, hukum, etis
6. Peran manajerial yang berkaitan dengan menjalankan tugas seremonial sebagai kepala unit disebut
 - A. Figurehead
 - B. Liaison
 - C. Negotiator
 - D. Monitor
7. Peran entrepreneur dalam kerangka Mintzberg termasuk dalam kategori
 - A. Interpersonal

- B. Informasional
 - C. Decisional
 - D. Teknis
8. Struktur organisasi yang menggabungkan pengelompokan fungsional dan divisional disebut struktur
- A. Datar
 - B. Matriks
 - C. Linear
 - D. Hierarkis tunggal
9. Pengendalian berbasis hasil (output-based control) menjadi lebih relevan terutama pada organisasi dengan
- A. Kehadiran fisik penuh
 - B. Tim kerja jarak jauh
 - C. Struktur sangat hierarkis
 - D. Modal ventura besar
10. Tiga langkah utama proses pengendalian secara berurutan adalah:
- A. Mengukur, membandingkan, mengoreksi
 - B. Merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan
 - C. Menganalisis, memutuskan, mendelegasikan
 - D. Merekrut, melatih, mengevaluasi

Daftar Pustaka Bab 6

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Sir Isaac Pitman & Sons. (Karya asli diterbitkan 1916).

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown.
- Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen*.
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*.
- Republik Indonesia. (2012). *Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas*.
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management (15th ed.)*. Boston: Pearson.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.

BAB 7

MANAJEMEN PEMASARAN: DARI PEMASARAN KONVENSIONAL KE DIGITAL MARKETING

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar pemasaran dan pergeseran orientasi dari produk menuju pelanggan;
2. Menerapkan kerangka Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP) dalam strategi pemasaran;
3. Menjelaskan bauran pemasaran 7P dan penerapannya pada bisnis barang maupun jasa;
4. Menganalisis proses keputusan pembelian konsumen dan faktor-faktor yang memengaruhinya;
5. Menjelaskan pergeseran dari pemasaran konvensional menuju pemasaran digital melalui kerangka Marketing 4.0;
6. Mengidentifikasi kanal-kanal utama digital marketing dan karakteristiknya masing-masing;
7. Menjelaskan peran marketing analytics dan personalisasi berbasis data dalam pemasaran kontemporer;
8. Mengevaluasi isu etika dalam praktik pemasaran digital.

A. Konsep Dasar Pemasaran dan Orientasi Pasar

Pemasaran (marketing) didefinisikan Kotler, Armstrong, dan Balasubramanian (2023) sebagai proses di mana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Definisi ini menegaskan bahwa pemasaran bukan sekadar aktivitas menjual (selling) produk yang sudah dibuat, melainkan proses yang dimulai jauh sebelum produk diciptakan — memahami kebutuhan pelanggan — dan berlanjut jauh setelah transaksi terjadi — membangun hubungan berkelanjutan.

Pemahaman ini penting untuk membedakan orientasi pemasaran dari orientasi produksi maupun orientasi penjualan yang secara historis lebih dulu berkembang. Orientasi produksi berasumsi bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia luas dan terjangkau, sehingga fokus manajemen pada efisiensi produksi. Orientasi penjualan berasumsi bahwa konsumen tidak akan membeli cukup banyak produk kecuali didorong melalui usaha penjualan dan promosi yang agresif. Orientasi pemasaran, sebaliknya, dimulai dari pemahaman kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, kemudian menyampaikan nilai yang diinginkan secara lebih efektif dibanding pesaing.

Konsep inti pemasaran mencakup kebutuhan (needs) — keadaan dasar yang dirasakan kurang oleh manusia, seperti kebutuhan pangan dan rasa aman; keinginan (wants) — bentuk kebutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian individu; serta permintaan (demands) — keinginan manusia yang didukung daya beli. Perusahaan yang berhasil memahami perbedaan ketiga konsep ini mampu merancang produk yang bukan sekadar memenuhi kebutuhan dasar, melainkan juga memenuhi keinginan spesifik segmen pasar yang dituju dengan cara yang mereka mampu dan bersedia membayarnya.

Keterkaitan penting antara pemasaran dan pembahasan bab-bab sebelumnya: pemasaran yang efektif menuntut pemahaman mendalam terhadap lingkungan bisnis (Bab 2) tempat perusahaan

beroperasi, konsisten dengan model bisnis yang dipilih organisasi (Bab 3), serta dijalankan dalam kerangka fungsi manajemen — khususnya perencanaan dan pengendalian — yang telah dibahas pada Bab 6. Bab ini akan menelusuri bagaimana fungsi pemasaran secara spesifik dijalankan, mulai dari kerangka strategi dasar hingga transformasinya di era digital.

Penting pula dibedakan antara pemasaran sebagai fungsi organisasi (marketing as a function) dan pemasaran sebagai filosofi bisnis menyeluruh (marketing as a philosophy). Sebagai fungsi, pemasaran adalah satu departemen di antara departemen lain seperti operasi (Bab 8), sumber daya manusia (Bab 9), dan keuangan (Bab 10). Namun sebagai filosofi, orientasi pemasaran seharusnya menjiwai seluruh fungsi organisasi — departemen operasi merancang proses produksi dengan mempertimbangkan kebutuhan konsumen, departemen sumber daya manusia merekrut karyawan yang mampu memberikan layanan berorientasi pelanggan, dan departemen keuangan mengalokasikan sumber daya untuk investasi yang paling relevan bagi penciptaan nilai pelanggan. Organisasi yang benar-benar berorientasi pasar memahami bahwa tanggung jawab memuaskan pelanggan bukan semata tanggung jawab departemen pemasaran, melainkan tanggung jawab bersama seluruh fungsi organisasi.

B. Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP)

Kerangka STP merupakan proses strategis tiga tahap yang mendasari hampir seluruh keputusan pemasaran modern. Segmentasi (segmentation) adalah proses membagi pasar yang heterogen menjadi kelompok-kelompok konsumen yang lebih kecil dan homogen berdasarkan karakteristik tertentu — variabel geografis (wilayah, kota, iklim), demografis (usia, jenis kelamin, pendapatan, pendidikan), psikografis (gaya hidup, kepribadian, nilai), maupun perilaku (frekuensi penggunaan, loyalitas merek, manfaat yang dicari).

Targeting adalah proses mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen dan memilih satu atau lebih segmen untuk dilayani. Evaluasi ini mempertimbangkan ukuran dan potensi pertumbuhan segmen, daya tarik struktural segmen (dianalisis menggunakan

kerangka Five Forces yang telah dibahas pada Bab 2), serta kesesuaian antara segmen dengan tujuan dan sumber daya organisasi. Perusahaan dapat memilih strategi pemasaran tanpa diferensiasi (melayani seluruh pasar dengan satu penawaran), pemasaran terdiferensiasi (melayani beberapa segmen dengan penawaran berbeda), atau pemasaran terkonsentrasi (fokus pada satu segmen spesifik, sering disebut strategi niche).

Positioning adalah proses merancang penawaran dan citra perusahaan agar menempati posisi yang khas dan bernilai di benak konsumen sasaran, relatif terhadap penawaran pesaing. Positioning yang efektif menjawab pertanyaan mendasar: mengapa konsumen sasaran seharusnya memilih merek ini dibanding alternatif lain yang tersedia? Jawaban atas pertanyaan ini perlu didasarkan pada keunggulan yang benar-benar dimiliki perusahaan (bukan klaim kosong), relevan bagi kebutuhan segmen sasaran, dan sulit ditiru pesaing dalam jangka pendek.

Ketiga tahap STP ini saling berurutan dan saling memengaruhi: segmentasi yang terlalu luas membuat targeting menjadi tidak fokus, sementara positioning yang tidak konsisten dengan hasil targeting berisiko membingungkan konsumen mengenai identitas merek yang sesungguhnya. Kerangka ini menjadi fondasi yang akan terus dirujuk pada pembahasan bauran pemasaran (subbab 7.3) dan strategi digital marketing (subbab 7.5–7.6), karena keduanya pada dasarnya adalah eksekusi taktis dari keputusan STP yang telah ditetapkan di tingkat strategis.

C. Bauran Pemasaran: dari 4P menjadi 7P

Bauran pemasaran (marketing mix) klasik yang dipopulerkan melalui kerangka 4P — Product (produk), Price (harga), Place (tempat/distribusi), dan Promotion (promosi) — telah lama menjadi kerangka dasar perencanaan taktis pemasaran. Product mencakup keputusan mengenai fitur, kualitas, desain, merek, dan kemasan. Price mencakup keputusan penetapan harga, potongan harga, dan syarat pembayaran. Place mencakup keputusan saluran distribusi dan

cakupan pasar. Promotion mencakup keputusan periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, dan penjualan personal.

Booms dan Bitner (1981) memperluas kerangka 4P dengan menambahkan tiga elemen tambahan yang secara khusus relevan bagi bisnis jasa: People (orang) — karyawan dan pelanggan lain yang terlibat dalam proses penyampaian jasa dan memengaruhi persepsi kualitas layanan; Process (proses) — prosedur, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa kepada konsumen; serta Physical Evidence (bukti fisik) — lingkungan tempat jasa disampaikan, termasuk elemen berwujud yang memfasilitasi kinerja atau komunikasi jasa tersebut.

Perluasan menjadi 7P ini penting mengingat semakin besarnya proporsi sektor jasa dalam perekonomian modern, sebagaimana disinggung pada Bab 1 mengenai struktur ekonomi Indonesia yang didominasi sektor jasa dan perdagangan. Bahkan pada bisnis yang secara tradisional dianggap menjual produk fisik, elemen jasa (misalnya layanan purnajual, pengalaman berbelanja, dan dukungan pelanggan) semakin menjadi pembeda kompetitif utama, menjadikan kerangka 7P relevan lintas kategori bisnis, bukan terbatas pada perusahaan jasa murni.

Pada bisnis digital, ketujuh elemen bauran pemasaran ini mengalami reinterpretasi: Place tidak lagi terbatas pada lokasi fisik toko melainkan mencakup keberadaan pada berbagai platform digital; Physical Evidence pada bisnis daring diwujudkan melalui antarmuka pengguna (user interface) dan pengalaman digital yang meyakinkan; sementara Process semakin banyak melibatkan otomasi dan algoritma, bukan semata interaksi manusia — pergeseran yang menjadi jembatan menuju pembahasan digital marketing pada subbab 7.5.

D. Perilaku Konsumen dan Proses Keputusan Pembelian

Memahami perilaku konsumen adalah prasyarat bagi keputusan STP dan bauran pemasaran yang efektif. Proses keputusan pembelian konsumen umumnya melalui lima tahap: pertama,

pengenalan kebutuhan (problem recognition), ketika konsumen menyadari adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diinginkan; kedua, pencarian informasi (information search), ketika konsumen mengumpulkan informasi mengenai alternatif solusi yang tersedia, baik dari sumber pribadi, komersial, publik, maupun pengalaman langsung.

Ketiga, evaluasi alternatif (evaluation of alternatives), ketika konsumen membandingkan berbagai pilihan berdasarkan atribut yang dianggap penting, sering kali dengan bobot kepentingan yang berbeda-beda antarindividu. Keempat, keputusan pembelian (purchase decision), yang dapat dipengaruhi faktor-faktor situasional pada momen terakhir seperti ketersediaan produk, promosi mendadak, atau pengaruh sosial dari orang di sekitar konsumen. Kelima, perilaku pascapembelian (post-purchase behavior), ketika konsumen mengevaluasi kepuasan terhadap pembelian yang telah dilakukan — evaluasi yang menentukan kemungkinan pembelian ulang dan rekomendasi kepada pihak lain.

Proses ini dipengaruhi berbagai faktor: faktor budaya (nilai, norma, dan kelas sosial yang membentuk preferensi jangka panjang), faktor sosial (kelompok referensi, keluarga, peran dan status sosial), faktor pribadi (usia, tahap kehidupan, pekerjaan, kondisi ekonomi, gaya hidup), serta faktor psikologis (motivasi, persepsi, pembelajaran, keyakinan, dan sikap). Pemasar yang efektif memahami faktor mana yang paling relevan bagi segmen sasaran mereka, sehingga dapat merancang strategi pemasaran yang benar-benar selaras dengan proses pengambilan keputusan konsumen tersebut.

Era digital secara signifikan mengubah proses keputusan pembelian klasik ini, terutama pada tahap pencarian informasi dan evaluasi alternatif: konsumen kini memiliki akses hampir tak terbatas terhadap ulasan produk, perbandingan harga, dan rekomendasi dari komunitas daring sebelum mengambil keputusan, sebuah perubahan fundamental yang menjadi fokus pembahasan pada subbab-subbab berikutnya mengenai transformasi digital marketing.

E. Dari Pemasaran Konvensional ke Digital Marketing: Kerangka Marketing 4.0

Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2017) mengembangkan kerangka Marketing 4.0 yang menjelaskan evolusi pemasaran dari pendekatan konvensional menuju pendekatan yang mengintegrasikan interaksi daring dan luring (online dan offline) antara perusahaan dan konsumen. Kartajaya sendiri adalah pakar pemasaran asal Indonesia, pendiri MarkPlus Inc., menjadikan kerangka ini memiliki relevansi khusus bagi konteks pasar Indonesia yang dibahas dalam buku ini.

Marketing 4.0 menegaskan bahwa era digital tidak menghilangkan relevansi pemasaran konvensional, melainkan mengubah bagaimana keduanya saling melengkapi: interaksi daring memberikan efisiensi dan personalisasi berbasis data, sementara interaksi luring tetap penting untuk membangun keterlibatan emosional dan kepercayaan yang lebih mendalam, terutama pada industri yang menuntut sentuhan manusiawi tinggi. Kotler et al. (2017) mengusulkan kerangka lima tahap keterlibatan konsumen dalam era digital — dikenal sebagai kerangka 5A: Aware (menyadari), Appeal (tertarik), Ask (bertanya/mencari tahu), Act (bertindak/membeli), dan Advocate (merekomendasikan) — yang menggantikan kerangka corong pemasaran (marketing funnel) konvensional yang lebih linear.

Perbedaan mendasar kerangka 5A dengan corong pemasaran konvensional terletak pada sifatnya yang tidak lagi linear satu arah: konsumen era digital dapat melompati tahapan (misalnya langsung dari Aware ke Act karena rekomendasi kuat dari komunitas), atau bahkan memulai perjalanan mereka dari tahap Ask ketika mencari solusi atas kebutuhan yang sudah disadari sebelumnya. Tahap Advocate menjadi sangat penting dalam pemasaran digital karena konsumen yang puas dapat menjadi kanal pemasaran tidak berbayar yang sangat efektif melalui ulasan, unggahan media sosial, dan rekomendasi dari mulut ke mulut digital (digital word of mouth).

Pergeseran menuju pemasaran digital juga didukung data empiris skala besar: penetrasi internet Indonesia yang mencapai 80,66 persen populasi (APJII, 2025) dan basis 180 juta identitas

pengguna media sosial (We Are Social & Meltwater, 2026) menunjukkan bahwa kanal digital kini menjangkau mayoritas konsumen Indonesia, menjadikan strategi pemasaran yang mengabaikan kanal digital berisiko kehilangan akses terhadap sebagian besar pasar potensial.

Tabel 7.1: Perbandingan Kerangka Marketing Funnel Konvensional dan Kerangka 5A

Aspek	Marketing Funnel Konvensional	Kerangka 5A (Marketing 4.0)
Sifat perjalanan	Linear, satu arah	Non-linear, dapat melompat tahap
Sumber pengaruh utama	Iklan dari perusahaan	Komunitas dan ulasan sesama konsumen
Titik akhir	Pembelian (purchase)	Advokasi/rekomendasi (advocate)

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2017).

F. Kanal Digital Marketing: Media Sosial, SEO, Content Marketing, dan Influencer

Digital marketing mencakup berbagai kanal dengan karakteristik dan tujuan yang berbeda-beda, sehingga pemilihannya perlu disesuaikan dengan hasil STP (subbab 7.2) yang telah ditetapkan. Pemasaran media sosial (social media marketing) memanfaatkan platform seperti media sosial untuk membangun keterlibatan (engagement) langsung dengan konsumen, dengan karakteristik interaksi dua arah yang jauh lebih tinggi dibanding kanal periklanan konvensional. Data terbaru menunjukkan pengguna internet Indonesia menghabiskan rata-rata 21 jam 50 menit per minggu di media sosial, tersebar pada rata-rata 7,7 platform berbeda setiap bulan (We Are Social & Meltwater, 2026) — menegaskan pentingnya kanal ini namun juga kompleksitas mengelola kehadiran merek di banyak platform sekaligus.

Search Engine Optimization (SEO) adalah praktik mengoptimalkan konten dan struktur situs web agar muncul pada peringkat lebih tinggi dalam hasil pencarian organik (tidak berbayar) mesin pencari. Berbeda dari iklan berbayar yang berhenti bekerja begitu anggaran habis, SEO memberikan manfaat jangka panjang karena traffic organik yang dihasilkan tidak memerlukan pembayaran berulang, meski membutuhkan investasi waktu dan konsistensi yang signifikan untuk membangun otoritas domain di mata mesin pencari.

Content marketing adalah pendekatan strategis yang berfokus pada penciptaan dan distribusi konten yang bernilai, relevan, dan konsisten untuk menarik dan mempertahankan audiens yang jelas, dengan tujuan akhir mendorong tindakan konsumen yang menguntungkan bagi perusahaan. Berbeda dari periklanan konvensional yang secara eksplisit mempromosikan produk, content marketing lebih banyak berfokus memberikan nilai edukatif atau hiburan kepada audiens, membangun kepercayaan dan otoritas merek secara organik sebelum audiens siap melakukan pembelian.

Influencer marketing memanfaatkan individu dengan pengikut dan pengaruh signifikan pada platform digital tertentu untuk mempromosikan produk atau merek kepada audiens mereka. Efektivitas pendekatan ini bersandar pada kepercayaan yang telah dibangun influencer dengan audiensnya, meski menuntut kehati-hatian dalam pemilihan mitra agar nilai dan citra influencer selaras dengan positioning merek yang diinginkan — kesalahan pemilihan mitra dapat merusak, bukan memperkuat, citra merek di mata konsumen sasaran.

Selain keempat kanal utama tersebut, digital marketing juga mencakup pemasaran melalui surel (email marketing) yang tetap relevan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan yang sudah pernah berinteraksi dengan merek, periklanan berbayar pada mesin pencari dan media sosial (paid search dan paid social) yang menawarkan hasil lebih instan dibanding SEO organik namun berhenti bekerja begitu anggaran dihentikan, serta affiliate marketing yang mengandalkan mitra pihak ketiga untuk

mempromosikan produk dengan imbalan komisi berdasarkan hasil penjualan yang berhasil dihasilkan. Kombinasi optimal antar-kanal ini sangat bergantung pada karakteristik segmen sasaran yang telah ditetapkan pada tahap STP (subbab 7.2): produk dengan siklus pembelian panjang dan bernilai tinggi cenderung lebih diuntungkan oleh content marketing dan email marketing yang membangun kepercayaan bertahap, sementara produk dengan siklus pembelian pendek dan bernilai rendah dapat lebih mengandalkan iklan berbayar dan promosi media sosial yang mendorong keputusan pembelian secara lebih cepat.

G. Marketing Analytics dan Personalisasi Berbasis Data

Salah satu keunggulan fundamental digital marketing dibanding pemasaran konvensional adalah keterukurannya (measurability): hampir setiap interaksi konsumen dengan kanal digital — mulai dari klik iklan, waktu yang dihabiskan pada suatu halaman, hingga pola pembelian — dapat direkam dan dianalisis secara terperinci. Kemampuan ini melahirkan disiplin marketing analytics, yaitu penggunaan data dan metode statistik untuk mengukur efektivitas kampanye pemasaran dan mengoptimalkan pengambilan keputusan pemasaran berbasis bukti, bukan semata intuisi.

Metrik kunci dalam marketing analytics mencakup tingkat konversi (conversion rate) — proporsi pengunjung yang melakukan tindakan yang diinginkan seperti pembelian, biaya akuisisi pelanggan (customer acquisition cost) — total biaya pemasaran yang dikeluarkan untuk memperoleh satu pelanggan baru, serta nilai seumur hidup pelanggan (customer lifetime value) — estimasi total pendapatan yang dapat dihasilkan dari satu pelanggan sepanjang hubungan mereka dengan perusahaan. Perbandingan antara biaya akuisisi pelanggan dan nilai seumur hidup pelanggan menjadi indikator kunci keberlanjutan strategi pemasaran suatu organisasi.

Personalisasi berbasis data memungkinkan perusahaan menyajikan penawaran, konten, dan pengalaman yang disesuaikan dengan preferensi dan perilaku individual konsumen, alih-alih pendekatan satu ukuran untuk semua (one-size-fits-all) yang lazim

pada pemasaran konvensional. Sistem rekomendasi pada platform e-commerce, misalnya, memanfaatkan riwayat pencarian dan pembelian konsumen untuk menyajikan produk yang lebih relevan, meningkatkan kemungkinan konversi dibanding penawaran generik.

Meski menawarkan efektivitas yang signifikan, praktik marketing analytics dan personalisasi ini perlu dijalankan dengan memperhatikan kerangka etika dan regulasi yang telah dibahas pada Bab 5 — khususnya UU Pelindungan Data Pribadi yang mengatur bagaimana data konsumen boleh dikumpulkan dan dimanfaatkan, serta risiko bias algoritma yang dapat menghasilkan personalisasi yang secara tidak adil mengecualikan kelompok konsumen tertentu dari penawaran yang seharusnya relevan bagi mereka.

H. Etika dan Tantangan Pemasaran Digital

Selain isu privasi data dan bias algoritma yang telah dibahas pada Bab 5, pemasaran digital memunculkan sejumlah tantangan etis spesifik yang perlu dipahami mahasiswa manajemen. Pertama, transparansi konten bersponsor: ketika influencer marketing dan content marketing semakin menyamarkan batas antara konten organik dan konten berbayar, konsumen berisiko tidak menyadari bahwa suatu rekomendasi sesungguhnya adalah bentuk iklan — sebuah praktik yang di berbagai negara mulai diatur melalui kewajiban pengungkapan (disclosure) konten bersponsor secara eksplisit.

Kedua, manipulasi psikologis melalui teknik dark patterns — desain antarmuka digital yang sengaja dirancang menyesatkan konsumen untuk mengambil tindakan yang menguntungkan perusahaan namun tidak sepenuhnya disadari atau diinginkan konsumen, misalnya tombol pembatalan langganan yang disembunyikan atau notifikasi urgensi palsu ('hanya tersisa 2 stok!') yang tidak mencerminkan kondisi sesungguhnya. Praktik semacam ini, meski dapat meningkatkan konversi jangka pendek, berisiko merusak kepercayaan konsumen dalam jangka panjang serta berpotensi melanggar UU Perlindungan Konsumen yang telah dibahas pada Bab 5.

Ketiga, echo chamber dan filter bubble — kecenderungan algoritma personalisasi menyajikan konten yang semakin homogen sesuai preferensi konsumen sebelumnya, yang meski meningkatkan relevansi jangka pendek, dapat membatasi eksposur konsumen terhadap pilihan alternatif dan memperkuat bias konfirmasi mereka. Bagi pemasar, isu ini menuntut pertimbangan etis mengenai sejauh mana personalisasi seharusnya diterapkan tanpa secara tidak sengaja merugikan kepentingan jangka panjang konsumen.

Menghadapi tantangan-tantangan ini, pemasar yang bertanggung jawab perlu mengintegrasikan prinsip etika bisnis yang dibahas pada Bab 5 — khususnya lapisan etis dalam Piramida CSR Carroll — ke dalam setiap keputusan taktis pemasaran digital, bukan sekadar mengejar metrik konversi jangka pendek tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap kepercayaan konsumen dan reputasi merek. Regulator di berbagai negara, termasuk Indonesia, secara bertahap memperketat pengawasan terhadap praktik pemasaran digital yang berpotensi merugikan konsumen, menjadikan kepatuhan etis bukan sekadar pilihan moral, melainkan juga mitigasi risiko regulasi yang semakin nyata bagi organisasi bisnis ke depan.

I. Studi Kasus: Transformasi Strategi Pemasaran Merek di Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan pola transformasi pemasaran yang umum dijumpai pada merek-merek di Indonesia dalam satu dekade terakhir. Banyak merek yang semula mengandalkan periklanan konvensional satu arah (televisi, media cetak) kini mengombinasikannya dengan kanal digital marketing yang dibahas pada subbab 7.6, mencerminkan pergeseran menuju kerangka Marketing 4.0 (Kotler et al., 2017) yang mengintegrasikan interaksi daring dan luring.

Transformasi ini juga tecermin dari pergeseran alokasi anggaran pemasaran: merek yang semula mengalokasikan mayoritas anggaran untuk iklan televisi kini semakin banyak mengalihkan proporsi signifikan ke kanal digital, didorong data terukur mengenai

efektivitas kanal tersebut (marketing analytics, subbab 7.7) serta basis pengguna digital yang terus meluas (APJII, 2025; We Are Social & Meltwater, 2026). Meski demikian, transformasi ini tidak berarti periklanan konvensional sepenuhnya ditinggalkan; banyak merek justru mengombinasikan keduanya secara terintegrasi, mengonfirmasi tesis Marketing 4.0 bahwa era digital melengkapi, bukan sepenuhnya menggantikan, pendekatan pemasaran konvensional.

Tantangan yang dihadapi merek dalam transformasi ini turut mencerminkan isu etika yang dibahas pada subbab 7.8: merek perlu menavigasi ekspektasi transparansi konsumen terhadap konten bersponsor, sekaligus memastikan strategi personalisasi mereka tidak melanggar ketentuan UU PDP yang dibahas pada Bab 5. Merek yang berhasil menyeimbangkan efektivitas pemasaran digital dengan kepatuhan etis dan regulasi cenderung membangun loyalitas konsumen jangka panjang yang lebih tahan terhadap gangguan kompetitif, dibanding merek yang semata mengejar metrik konversi jangka pendek.

Pelajaran penting dari studi kasus ini adalah bahwa transformasi digital marketing bukan sekadar migrasi kanal, melainkan transformasi cara berpikir strategis pemasaran secara menyeluruh — mulai dari STP (subbab 7.2), bauran pemasaran (subbab 7.3), hingga cara mengukur dan mengoptimalkan efektivitas kampanye (subbab 7.7) — yang seluruhnya perlu terintegrasi secara koheren, bukan diterapkan secara terpisah-pisah tanpa strategi menyeluruh yang jelas. Sebagai penutup, penting ditegaskan bahwa teknologi dan kanal digital marketing akan terus berevolusi — sebagaimana ditunjukkan kemunculan platform dan format konten baru dari waktu ke waktu — namun prinsip dasar STP dan pemahaman perilaku konsumen yang dibahas pada awal bab ini akan tetap menjadi fondasi yang relevan, apa pun kanal taktis yang digunakan untuk mengeksekusinya.

Kesimpulan Bab 7

Pemasaran modern dimulai dari orientasi pasar yang memahami kebutuhan, keinginan, dan permintaan konsumen (Kotler et al., 2023), diikuti proses strategis Segmentasi, Targeting, dan Positioning (STP) yang menjadi fondasi keputusan taktis bauran pemasaran 7P (Booms & Bitner, 1981). Memahami proses keputusan pembelian konsumen — dari pengenalan kebutuhan hingga perilaku pascapembelian — menjadi prasyarat merancang strategi pemasaran yang efektif pada setiap tahap tersebut.

Kerangka Marketing 4.0 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017) menjelaskan pergeseran dari corong pemasaran konvensional menuju kerangka 5A yang lebih non-linear, didukung ekosistem digital marketing yang mencakup media sosial, SEO, content marketing, dan influencer marketing, serta ditopang kapabilitas marketing analytics yang memungkinkan personalisasi berbasis data secara terukur.

Transformasi ini perlu diimbangi kesadaran etis terhadap risiko dark patterns, kurangnya transparansi konten bersponsor, dan filter bubble, sejalan dengan prinsip etika bisnis yang dibahas pada Bab 5. Pemahaman menyeluruh mengenai manajemen pemasaran ini menjadi fondasi penting sebelum mempelajari fungsi manajemen operasi pada Bab 8, mengingat pemasaran yang efektif harus didukung kapasitas operasional yang mampu memenuhi permintaan yang berhasil diciptakan strategi pemasaran tersebut.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan perbedaan antara orientasi produksi, orientasi penjualan, dan orientasi pemasaran, disertai contoh masing-masing.
2. Uraikan tiga tahap kerangka STP dan jelaskan mengapa ketiganya perlu dijalankan secara berurutan dan konsisten.

3. Jelaskan tiga elemen tambahan yang diperkenalkan Booms dan Bitner (1981) pada bauran pemasaran 7P, disertai relevansinya bagi bisnis jasa.
4. Bandingkan kerangka marketing funnel konvensional dengan kerangka 5A Marketing 4.0 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).
5. Jelaskan perbedaan antara SEO, content marketing, dan influencer marketing sebagai tiga kanal digital marketing yang berbeda.
6. Analisislah dilema etis yang muncul dari praktik personalisasi berbasis data, dikaitkan dengan risiko filter bubble dan UU PDP.

B. Pilihan Berganda

1. Definisi pemasaran menurut Kotler, Armstrong, dan Balasubramanian (2023) menekankan proses ...
 - A. Menjual produk sebanyak mungkin
 - B. Menciptakan nilai dan membangun hubungan dengan pelanggan
 - C. Memaksimalkan produksi
 - D. Menetapkan harga terendah
2. Proses membagi pasar menjadi kelompok konsumen yang lebih homogen disebut ...
 - A. Targeting
 - B. Positioning
 - C. Segmentasi
 - D. Personalisasi
3. Elemen tambahan pada bauran pemasaran 7P yang diperkenalkan Booms dan Bitner (1981) adalah ...
 - A. Product, Price, Place
 - B. People, Process, Physical Evidence
 - C. Segmentation, Targeting, Positioning
 - D. Aware, Appeal, Ask

4. Tahap awal dalam proses keputusan pembelian konsumen adalah:
 - A. Evaluasi alternatif
 - B. Pengenalan kebutuhan
 - C. Perilaku pascapembelian
 - D. Keputusan pembelian
5. Kerangka Marketing 4.0 dikembangkan oleh Kotler bersama dua pakar pemasaran Indonesia, yaitu ...
 - A. Hermawan Kartajaya dan Iwan Setiawan
 - B. Gary Armstrong dan Sridhar Balasubramanian
 - C. Bernard Booms dan Mary Bitner
 - D. David Rogers dan Clayton Christensen
6. Tahap terakhir dalam kerangka 5A Marketing 4.0 adalah ...
 - A. Aware
 - B. Ask
 - C. Act
 - D. Advocate
7. Praktik mengoptimalkan konten agar muncul pada peringkat tinggi hasil pencarian organik disebut ...
 - A. SEO
 - B. Influencer marketing
 - C. Content marketing
 - D. Marketing analytics
8. Estimasi total pendapatan yang dapat dihasilkan dari satu pelanggan sepanjang hubungannya dengan perusahaan disebut ...
 - A. Conversion rate
 - B. Customer acquisition cost
 - C. Customer lifetime value
 - D. Marketing mix

Daftar Pustaka Bab 7

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2025). Survei penetrasi internet Indonesia 2025. Jakarta: APJII.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). Chicago: American Marketing Association.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of marketing* (19th ed.). Boston: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- We Are Social, & Meltwater. (2026). *Digital 2026: Top digital and social media trends in Indonesia*.

BAB 8

MANAJEMEN OPERASI DAN RANTAI PASOK DI ERA INDUSTRI 4.0

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar manajemen operasi dan perannya dalam penciptaan nilai;
2. Menganalisis keputusan perencanaan kapasitas, lokasi, dan tata letak fasilitas produksi;
3. Menjelaskan evolusi manajemen kualitas menuju Total Quality Management;
4. Menjelaskan filosofi Just-In-Time dan Lean Manufacturing dalam efisiensi operasi;
5. Menjelaskan konsep dasar manajemen rantai pasok (supply chain management);
6. Menganalisis dampak Revolusi Industri 4.0 terhadap transformasi manajemen operasi;
7. Menganalisis karakteristik rantai pasok digital dan logistik e-commerce di Indonesia;
8. Mengevaluasi konsep ketahanan rantai pasok (supply chain resilience) pascadisrupsi global.

A. Konsep Dasar Manajemen Operasi

Manajemen operasi (operations management) didefinisikan Heizer, Render, dan Munson (2023) sebagai serangkaian aktivitas

yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui transformasi input menjadi output. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen operasi pada dasarnya adalah fungsi 'mesin produksi nilai' organisasi bisnis — menghubungkan kembali pembahasan Bab 1 mengenai fungsi produksi sebagai salah satu fungsi fundamental bisnis dalam sistem perekonomian.

Proses transformasi dalam manajemen operasi melibatkan pengubahan input (bahan baku, tenaga kerja, modal, informasi) menjadi output (barang atau jasa) melalui serangkaian proses yang dirancang secara sistematis untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, sejalan dengan definisi manajemen yang telah dibahas pada Bab 6. Manajemen operasi berlaku baik pada perusahaan manufaktur yang menghasilkan barang berwujud maupun perusahaan jasa yang menghasilkan keluaran tidak berwujud, meski karakteristik dan tantangan spesifiknya berbeda pada kedua konteks tersebut.

Keputusan manajemen operasi umumnya dikelompokkan menjadi keputusan strategis jangka panjang (misalnya desain produk, lokasi fasilitas, dan teknologi produksi) dan keputusan taktis jangka pendek (misalnya penjadwalan produksi harian dan pengendalian persediaan). Keputusan strategis menuntut analisis mendalam terhadap lingkungan bisnis (Bab 2) dan konsistensi dengan strategi bersaing organisasi secara keseluruhan, sementara keputusan taktis lebih berfokus pada optimalisasi efisiensi operasional harian dalam batasan yang telah ditetapkan keputusan strategis tersebut.

Signifikansi manajemen operasi bagi daya saing organisasi tidak dapat dilebih-lebihkan: sebuah strategi pemasaran yang brilian (Bab 7) tidak akan berarti banyak apabila operasi organisasi tidak mampu menghasilkan dan menyampaikan produk atau jasa sesuai janji yang ditawarkan kepada konsumen, baik dari sisi kualitas, biaya, maupun ketepatan waktu — menjadikan manajemen operasi sebagai fungsi yang menjembatani antara janji pemasaran dan realitas penyampaian nilai kepada konsumen.

Manajemen operasi juga memiliki tiga tujuan kinerja klasik yang sering saling bertentangan (trade-off) satu sama lain: biaya rendah, kualitas tinggi, dan kecepatan/fleksibilitas tinggi. Organisasi yang berusaha unggul secara simultan pada ketiga dimensi tanpa strategi yang jelas berisiko tidak unggul pada satu pun dimensi tersebut. Oleh karena itu, keputusan manajemen operasi yang efektif menuntut kejelasan prioritas strategis: apakah organisasi memilih bersaing melalui efisiensi biaya (sejalan dengan strategi cost leadership Porter yang dibahas pada Bab 2), melalui kualitas dan diferensiasi produk, ataukah melalui kecepatan dan fleksibilitas merespons perubahan permintaan pasar — pilihan yang akan memengaruhi hampir seluruh keputusan operasional yang dibahas pada subbab-subbab berikutnya, mulai dari perencanaan kapasitas hingga desain rantai pasok.

B. Perencanaan Kapasitas, Lokasi, dan Tata Letak Fasilitas

Perencanaan kapasitas (capacity planning) adalah keputusan mengenai seberapa besar kemampuan produksi yang perlu disediakan organisasi untuk memenuhi permintaan pasar, baik saat ini maupun proyeksi masa depan. Kapasitas yang terlalu kecil berisiko menyebabkan organisasi kehilangan peluang penjualan dan pangsa pasar kepada pesaing, sementara kapasitas yang berlebihan menciptakan biaya tetap yang tidak termanfaatkan secara optimal, menekan profitabilitas organisasi.

Keputusan lokasi fasilitas (facility location) mempertimbangkan berbagai faktor: kedekatan dengan pasar sasaran (mengurangi biaya dan waktu distribusi), kedekatan dengan sumber bahan baku, ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang dibutuhkan, biaya operasional (termasuk biaya lahan dan utilitas), serta faktor regulasi dan insentif pemerintah daerah. Bagi bisnis digital, keputusan lokasi bergeser maknanya: alih-alih lokasi toko fisik, keputusan yang lebih relevan adalah lokasi pusat data (data center) dan gudang fulfillment yang memengaruhi kecepatan layanan digital dan pengiriman fisik produk.

Tata letak fasilitas (facility layout) menentukan pengaturan fisik peralatan, stasiun kerja, dan area penyimpanan dalam suatu fasilitas untuk memaksimalkan efisiensi aliran material dan informasi. Tata letak yang buruk dapat menciptakan pemborosan signifikan berupa pergerakan yang tidak perlu, penundaan proses, maupun risiko keselamatan kerja — isu yang akan dibahas lebih mendalam pada subbab 8.4 mengenai filosofi Lean Manufacturing.

Ketiga keputusan ini — kapasitas, lokasi, dan tata letak — bersifat strategis dan memiliki konsekuensi jangka panjang yang sulit diubah, menuntut analisis yang cermat terhadap proyeksi permintaan pasar (terkait erat dengan strategi pemasaran pada Bab 7) serta pertimbangan lingkungan bisnis yang telah dibahas melalui kerangka PESTEL dan Five Forces pada Bab 2.

Pendekatan perencanaan kapasitas modern semakin banyak memanfaatkan strategi kapasitas bertahap (incremental capacity strategy) alih-alih investasi kapasitas besar sekaligus di muka, terutama pada bisnis dengan tingkat ketidakpastian permintaan tinggi seperti startup digital yang dibahas pada Bab 4. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menambah kapasitas secara bertahap seiring validasi permintaan pasar yang semakin jelas, mengurangi risiko investasi berlebihan pada kapasitas yang mungkin tidak termanfaatkan apabila proyeksi permintaan awal ternyata terlalu optimistis. Sejalan dengan itu, banyak bisnis digital kini memanfaatkan model kapasitas fleksibel melalui komputasi awan (cloud computing) dan pergudangan sesuai permintaan (on-demand warehousing), yang memungkinkan penyesuaian kapasitas secara jauh lebih cepat dan dengan komitmen modal awal yang jauh lebih rendah dibanding investasi fasilitas fisik permanen — sebuah fleksibilitas yang menjadi keunggulan kompetitif tersendiri di tengah ketidakpastian permintaan pasar yang tinggi.

C. Manajemen Kualitas: dari Inspeksi menuju Total Quality Management

Pendekatan manajemen kualitas mengalami evolusi signifikan sepanjang sejarah manajemen operasi. Pendekatan paling awal,

inspeksi kualitas (quality inspection), berfokus pada pemeriksaan produk jadi untuk memisahkan produk cacat dari produk yang memenuhi standar sebelum sampai ke tangan konsumen — pendekatan reaktif yang menghasilkan pemborosan signifikan karena cacat produksi baru terdeteksi setelah sumber daya telah dikeluarkan untuk memproduksinya.

Perkembangan berikutnya adalah pengendalian kualitas statistik (statistical quality control), yang menggunakan metode statistik untuk memantau proses produksi secara berkelanjutan dan mendeteksi penyimpangan sebelum menghasilkan produk cacat dalam jumlah besar, alih-alih hanya memeriksa produk jadi. Pendekatan ini bergerak lebih proaktif dibanding inspeksi murni, namun masih berfokus pada aspek teknis produksi semata.

Perkembangan paling komprehensif adalah Total Quality Management (TQM), sebuah filosofi manajemen yang menempatkan kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi — bukan hanya departemen kualitas — serta menekankan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) di seluruh proses organisasi, orientasi pada kepuasan pelanggan, dan pengambilan keputusan berbasis data. TQM menegaskan bahwa kualitas tidak dapat 'diinspeksi masuk' ke dalam produk pada tahap akhir, melainkan harus 'dibangun masuk' sejak tahap desain dan setiap proses produksi.

Prinsip TQM memiliki keterkaitan erat dengan pembahasan fungsi pengendalian pada Bab 6: siklus pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar, dan tindakan korektif yang menjadi inti fungsi pengendalian manajerial diterapkan secara spesifik pada konteks kualitas produk dan proses melalui TQM. Organisasi yang menerapkan TQM secara efektif cenderung memiliki budaya organisasi yang mendorong setiap karyawan — bukan hanya manajer — untuk secara proaktif mengidentifikasi dan mengatasi masalah kualitas dalam lingkup pekerjaan mereka masing-masing.

D. Just-In-Time dan Filosofi Lean Manufacturing

Filosofi Just-In-Time (JIT) dan Lean Manufacturing berakar dari Toyota Production System yang dikembangkan Ohno (1988) di Toyota Motor Corporation, Jepang. Prinsip dasar JIT adalah memproduksi dan mengirimkan barang tepat pada saat dibutuhkan, dalam jumlah yang dibutuhkan, tidak lebih dan tidak kurang — pendekatan yang secara radikal berbeda dari praktik produksi massal konvensional yang cenderung menumpuk persediaan sebagai penyangga terhadap ketidakpastian permintaan.

Ohno (1988) mengidentifikasi tujuh jenis pemborosan (waste) yang menjadi target eliminasi dalam filosofi Lean: kelebihan produksi (memproduksi lebih dari yang dibutuhkan), waktu tunggu, transportasi yang tidak perlu, proses yang berlebihan, kelebihan persediaan, pergerakan yang tidak perlu, serta produk cacat yang memerlukan pengerjaan ulang. Eliminasi ketujuh jenis pemborosan ini dilakukan melalui berbagai mekanisme, termasuk sistem kanban (sinyal visual yang mengatur aliran produksi berdasarkan permintaan aktual, bukan proyeksi), serta pemberdayaan pekerja lini produksi untuk menghentikan proses ketika mendeteksi masalah kualitas — sebuah wewenang yang jarang diberikan pada sistem produksi massal konvensional.

Manfaat utama pendekatan JIT/Lean mencakup pengurangan signifikan biaya penyimpanan persediaan, deteksi masalah kualitas yang lebih cepat karena tidak ada penyangga persediaan besar yang menutupi ketidakefisienan proses, serta fleksibilitas lebih tinggi dalam merespons perubahan permintaan pasar. Namun, pendekatan ini juga memiliki kerentanan signifikan: ketiadaan persediaan penyangga membuat organisasi yang menerapkan JIT secara ketat sangat rentan terhadap gangguan rantai pasok, sebuah kerentanan yang terekspos secara dramatis pada berbagai disrupsi rantai pasok global dalam dekade terakhir — isu yang akan dibahas lebih mendalam pada subbab 8.8 mengenai ketahanan rantai pasok.

Bagi organisasi bisnis digital, prinsip Lean turut memengaruhi pendekatan pengembangan produk melalui metodologi Lean Startup yang telah dibahas pada Bab 4 (Ries, 2011) — keduanya berbagi filosofi dasar yang sama: eliminasi pemborosan dan validasi cepat berdasarkan permintaan atau umpan balik aktual, bukan asumsi atau proyeksi yang belum teruji.

E. Konsep Dasar Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management)

Manajemen rantai pasok (supply chain management) didefinisikan Christopher (2016) sebagai manajemen hubungan hulu dan hilir dengan pemasok dan pelanggan untuk menyampaikan nilai pelanggan superior dengan biaya yang lebih rendah bagi keseluruhan rantai pasok. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen rantai pasok tidak berhenti pada batas organisasi tunggal, melainkan mencakup jaringan yang lebih luas — pemasok bahan baku, produsen, distributor, pengecer, hingga konsumen akhir — yang seluruhnya perlu dikelola secara terintegrasi untuk mengoptimalkan nilai keseluruhan sistem, bukan sekadar mengoptimalkan setiap simpul rantai secara terpisah.

Aktivitas kunci manajemen rantai pasok mencakup perencanaan permintaan (demand planning) untuk memproyeksikan kebutuhan pasar, pengadaan (procurement) bahan baku dan komponen dari pemasok, manajemen persediaan di sepanjang rantai, produksi, serta distribusi dan logistik untuk menyampaikan produk akhir kepada konsumen. Koordinasi yang efektif antar-aktivitas ini menuntut aliran informasi yang lancar antarorganisasi dalam rantai pasok — sebuah kebutuhan yang semakin difasilitasi teknologi digital, sebagaimana akan dibahas pada subbab 8.6 dan 8.7.

Salah satu tantangan klasik dalam manajemen rantai pasok adalah fenomena bullwhip effect — distorsi informasi permintaan yang semakin membesar seiring bergerak dari titik konsumen akhir menuju hulu rantai pasok, menyebabkan fluktuasi persediaan yang tidak proporsional terhadap fluktuasi permintaan konsumen aktual. Fenomena ini umumnya disebabkan kurangnya visibilitas informasi

permintaan secara real-time antar-simpul rantai pasok, sebuah masalah yang teknologi digital modern — termasuk sistem informasi manajemen yang akan dibahas pada Bab 11 — semakin mampu mengatasi melalui berbagi data permintaan secara langsung dan transparan.

Manajemen rantai pasok yang efektif menjadi semakin krusial dalam konteks model bisnis platform yang telah dibahas pada Bab 3, mengingat platform e-commerce pada dasarnya adalah orkestrator rantai pasok yang menghubungkan jutaan penjual dan pembeli, menuntut infrastruktur logistik dan sistem informasi yang mampu menangani kompleksitas koordinasi pada skala yang jauh lebih besar dibanding rantai pasok bisnis konvensional.

Tabel 8.1: Perbandingan Filosofi Produksi Massal Konvensional dan Just-In-Time/Lean

Aspek	Produksi Massal Konvensional	Just-In-Time / Lean
Tingkat persediaan	Tinggi, sebagai penyangga	Minimal, sesuai permintaan aktual
Deteksi masalah kualitas	Lambat, tertutup persediaan besar	Cepat, karena tanpa penyangga
Fleksibilitas terhadap perubahan	Rendah	Tinggi
Kerentanan terhadap gangguan pasok	Rendah (ada penyangga)	Tinggi (tanpa penyangga)

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Ohno (1988).

F. Revolusi Industri 4.0: Transformasi Digital dalam Operasi

Schwab (2016) memperkenalkan istilah Revolusi Industri Keempat (Industry 4.0) untuk menggambarkan gelombang transformasi yang ditandai konvergensi teknologi digital, fisik, dan

biologis yang mengubah cara manusia hidup, bekerja, dan berhubungan satu sama lain. Dalam konteks manajemen operasi secara spesifik, Industri 4.0 ditandai integrasi teknologi seperti Internet of Things (IoT) — jaringan perangkat fisik yang saling terhubung dan bertukar data, big data analytics, kecerdasan buatan, robotika lanjutan, dan komputasi awan ke dalam proses produksi dan rantai pasok.

Penerapan IoT dalam operasi memungkinkan pemantauan kondisi mesin dan proses produksi secara real-time, mendukung pemeliharaan prediktif (*predictive maintenance*) yang mendeteksi potensi kerusakan peralatan sebelum benar-benar terjadi, mengurangi waktu henti produksi (*downtime*) yang tidak terencana. Big data analytics memungkinkan analisis pola produksi dan permintaan dalam skala dan kecepatan yang jauh melampaui kapasitas analisis manual, mendukung keputusan perencanaan kapasitas (subbab 8.2) yang lebih akurat berdasarkan data historis dan proyeksi yang lebih presisi.

Otomasi dan robotika lanjutan semakin banyak menggantikan tugas-tugas produksi yang repetitif dan berisiko tinggi bagi keselamatan pekerja manusia, meski juga memunculkan pertanyaan penting mengenai masa depan tenaga kerja pada sektor manufaktur — sebuah isu yang akan disinggung kembali pada Bab 9 mengenai manajemen sumber daya manusia di era teknologi. Schwab (2016) menekankan bahwa keberhasilan transformasi Industri 4.0 bukan sekadar soal adopsi teknologi semata, melainkan menuntut perubahan mendasar pada model bisnis, keterampilan tenaga kerja, dan tata kelola organisasi — sejalan dengan pembahasan transformasi digital pada Bab 1 (Rogers, 2016).

Bagi organisasi manufaktur Indonesia, adopsi Industri 4.0 menghadirkan peluang sekaligus tantangan: peluang berupa peningkatan efisiensi dan daya saing global, namun tantangan berupa kebutuhan investasi teknologi yang signifikan serta kesenjangan keterampilan digital tenaga kerja yang perlu diatasi secara sistematis,

khususnya bagi UMKM manufaktur yang memiliki keterbatasan sumber daya untuk investasi transformasi digital berskala besar.

G. Rantai Pasok Digital dan Logistik E-commerce di Indonesia

Pertumbuhan pesat e-commerce di Indonesia yang telah dibahas pada Bab 1 turut mendorong transformasi signifikan pada sektor logistik nasional. Nilai pasar logistik e-commerce Indonesia diproyeksikan mencapai sekitar 5,27 miliar dolar AS pada 2025, didorong oleh meningkatnya volume pesanan dari wilayah yang sebelumnya kurang terjangkau serta tuntutan konsumen terhadap pengiriman yang lebih cepat. Lonjakan permintaan ini tampak jelas pada periode kampanye belanja daring besar, misalnya pada puncak kampanye 11.11 tahun 2025, ketika volume pengiriman nasional dilaporkan melonjak sekitar 40 persen dibanding periode yang sama tahun sebelumnya, dengan pengiriman harian mencapai puluhan juta paket (Media Indonesia, 2026).

Transformasi rantai pasok digital di Indonesia tecermin dari beberapa perkembangan kunci: investasi besar perusahaan logistik dalam pusat pemenuhan pesanan (fulfillment center) dan gudang pintar yang terintegrasi dengan sistem manajemen persediaan digital, adopsi teknologi pelacakan real-time yang memungkinkan konsumen memantau status pengiriman mereka secara langsung, serta mulai diterapkannya otomasi pada proses penyortiran paket di sejumlah operator logistik besar — mencerminkan penerapan konkret prinsip Industri 4.0 yang dibahas pada subbab 8.6 dalam konteks operasional logistik Indonesia.

Karakteristik unik rantai pasok digital di Indonesia turut dibentuk kondisi geografis kepulauan yang menghadirkan tantangan distribusi tersendiri: layanan pengiriman same-day dan next-day umumnya terkonsentrasi di kota-kota besar Pulau Jawa, sementara wilayah luar Jawa masih menghadapi waktu pengiriman yang lebih panjang akibat keterbatasan infrastruktur transportasi antarpulau — sebuah kesenjangan yang berkaitan erat dengan pembahasan kesenjangan literasi dan infrastruktur digital pada Bab 1 dan Bab 2.

Regulasi turut berperan dalam membentuk lanskap rantai pasok digital Indonesia, misalnya melalui kewajiban bukti pengiriman elektronik (electronic proof-of-delivery) yang mulai diterapkan untuk mengurangi kerugian akibat kecurangan dalam proses pengiriman. Perkembangan regulasi semacam ini menegaskan bahwa transformasi rantai pasok digital tidak dapat dilepaskan dari kerangka tata kelola dan kepatuhan yang telah dibahas pada Bab 5, sekalipun dalam konteks operasional yang tampak jauh dari isu etika bisnis pada pandangan pertama.

H. Ketahanan Rantai Pasok (Supply Chain Resilience)

Ketahanan rantai pasok (supply chain resilience) merujuk pada kapasitas rantai pasok untuk mengantisipasi, menyerap dampak, dan pulih dari gangguan, sembari tetap mempertahankan kontinuitas operasi pada tingkat yang dapat diterima. Konsep ini memperoleh perhatian signifikan pascaberbagai disrupsi rantai pasok global dalam beberapa tahun terakhir, yang mengungkap kerentanan signifikan pada rantai pasok yang dioptimalkan semata untuk efisiensi biaya minimal — sebagaimana disinggung pada pembahasan trade-off filosofi JIT/Lean pada subbab 8.4.

Strategi membangun ketahanan rantai pasok mencakup diversifikasi sumber pasokan (tidak bergantung pada satu pemasok atau satu wilayah geografis tunggal), peningkatan visibilitas rantai pasok melalui teknologi digital yang memungkinkan deteksi dini potensi gangguan, serta mempertimbangkan kembali keseimbangan antara efisiensi murni (lean) dan ketahanan (resilient) — sebuah trade-off yang dikenal dalam literatur manajemen operasi sebagai ketegangan antara pendekatan 'just-in-time' dan 'just-in-case'.

Strategi lain yang semakin banyak diadopsi organisasi global maupun Indonesia mencakup nearshoring atau reshoring — memindahkan sebagian produksi atau pengadaan lebih dekat ke pasar utama untuk mengurangi risiko gangguan logistik jarak jauh, meski trade-off-nya adalah biaya produksi yang berpotensi lebih tinggi dibanding sumber pasokan yang sepenuhnya dioptimalkan untuk efisiensi biaya global. Organisasi juga semakin banyak menerapkan

pemetaan risiko rantai pasok (supply chain risk mapping) secara sistematis, mengidentifikasi simpul-simpul kritis yang apabila terganggu akan berdampak signifikan terhadap keseluruhan rantai, kemudian menyusun rencana kontinjensi spesifik untuk simpul-simpul tersebut — sebuah pendekatan yang menghubungkan kembali prinsip manajemen risiko dengan fungsi pengendalian manajerial yang telah dibahas pada Bab 6.

Bagi organisasi bisnis digital di Indonesia, membangun ketahanan rantai pasok menuntut investasi pada infrastruktur logistik yang lebih terdistribusi (mengurangi ketergantungan pada satu pusat distribusi tunggal), kemitraan dengan lebih dari satu penyedia jasa logistik untuk redundansi layanan, serta pemanfaatan analitik data untuk memprediksi dan merespons potensi gangguan pasokan secara lebih proaktif — kapabilitas yang berkaitan erat dengan pembahasan sistem informasi manajemen pada Bab 11.

Penting dipahami bahwa ketahanan rantai pasok bukan berarti mengorbankan seluruh efisiensi yang ditawarkan filosofi Lean, melainkan menemukan keseimbangan kontekstual yang tepat: organisasi perlu mengidentifikasi komponen rantai pasok mana yang paling kritis dan rentan terhadap gangguan, kemudian memfokuskan investasi ketahanan pada titik-titik tersebut, sembari tetap mempertahankan efisiensi Lean pada komponen rantai pasok yang risikonya relatif rendah. Kerangka pengambilan keputusan semacam ini pada dasarnya mencerminkan penerapan manajemen risiko yang lebih luas dalam konteks operasi, sejalan dengan pentingnya identifikasi risiko *people risk* yang telah disinggung dalam konteks manajemen sumber daya manusia — sebuah tema yang akan diperdalam lebih lanjut pada Bab 9.

I. Studi Kasus: Transformasi Operasi dan Logistik Bisnis Digital Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan bagaimana perusahaan logistik besar di Indonesia — sebagaimana disinggung pada subbab 8.7 — mengelola volume pengiriman yang sangat besar dan terus bertumbuh melalui kombinasi prinsip

manajemen operasi yang dibahas sepanjang bab ini. Perencanaan kapasitas (subbab 8.2) tecermin dari ekspansi jaringan gerai dan pusat penyortiran yang terus dilakukan operator logistik untuk mengimbangi pertumbuhan volume pengiriman yang melonjak signifikan, terutama pada periode kampanye belanja daring besar.

Penerapan prinsip Lean (subbab 8.4) tecermin dari otomasi proses penyortiran paket yang mengurangi waktu tunggu dan kesalahan penanganan, sementara adopsi teknologi Industri 4.0 (subbab 8.6) — seperti sistem pelacakan real-time dan kendaraan tanpa awak pada sejumlah operator — mencerminkan bagaimana teknologi digital diterapkan secara konkret untuk meningkatkan efisiensi operasional logistik berskala nasional.

Tantangan ketahanan rantai pasok (subbab 8.8) juga sangat relevan bagi konteks operator logistik Indonesia, mengingat lonjakan permintaan musiman yang ekstrem pada periode kampanye belanja tertentu menuntut kapasitas cadangan (*buffer capacity*) yang signifikan — sebuah *trade-off* antara efisiensi Lean dan ketahanan operasional yang harus dikelola secara cermat oleh manajemen operasi perusahaan logistik agar tidak mengorbankan kualitas layanan pada periode permintaan puncak.

Pelajaran penting dari studi kasus ini adalah bahwa prinsip manajemen operasi klasik — perencanaan kapasitas, manajemen kualitas, Lean/JIT, dan manajemen rantai pasok — tetap menjadi kerangka analisis yang relevan pada konteks bisnis digital berskala besar, namun penerapannya dipercepat dan diperkaya secara signifikan oleh teknologi Industri 4.0, menegaskan bahwa transformasi digital pada fungsi operasi (sebagaimana pada fungsi pemasaran di Bab 7) bukan menggantikan prinsip manajemen fundamental, melainkan memperkuat kapasitas organisasi menerapkan prinsip tersebut pada skala dan kecepatan yang sebelumnya mustahil dicapai. Sebagai penutup, penting dicatat bahwa keberhasilan operasi logistik skala nasional semacam ini juga menuntut koordinasi erat dengan fungsi pemasaran (Bab 7) — janji pengiriman cepat yang dikomunikasikan dalam kampanye pemasaran hanya akan membangun kepercayaan konsumen apabila kapasitas operasional benar-benar mampu memenuhinya secara konsisten,

menegaskan keterkaitan tak terpisahkan antar-fungsi manajemen yang telah dibahas sejak Bab 6.

Kesimpulan Bab 8

Manajemen operasi adalah fungsi yang mengubah input menjadi output bernilai melalui keputusan strategis (kapasitas, lokasi, tata letak) dan taktis yang saling terkait (Heizer, Render, & Munson, 2023). Evolusi manajemen kualitas dari inspeksi menuju Total Quality Management, serta filosofi Just-In-Time dan Lean Manufacturing yang berakar dari Toyota Production System (Ohno, 1988), menegaskan pentingnya perbaikan berkelanjutan dan eliminasi pemborosan sebagai prinsip inti manajemen operasi modern.

Manajemen rantai pasok (Christopher, 2016) memperluas cakupan optimalisasi melampaui batas organisasi tunggal, sementara Revolusi Industri 4.0 (Schwab, 2016) mempercepat transformasi digital pada seluruh aspek operasi — dari pemeliharaan prediktif berbasis IoT hingga otomasi rantai pasok — sebagaimana tecermin nyata pada transformasi logistik e-commerce Indonesia yang terus bertumbuh pesat.

Disrupsi rantai pasok global dalam dekade terakhir menegaskan pentingnya menyeimbangkan efisiensi Lean dengan ketahanan (resilience) rantai pasok, sebuah keseimbangan kontekstual yang menuntut penilaian cermat terhadap risiko pada setiap simpul rantai pasok organisasi. Pemahaman menyeluruh mengenai manajemen operasi dan rantai pasok ini melengkapi pembahasan fungsi pemasaran pada Bab 7, menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bisnis menuntut keselarasan antara janji yang ditawarkan strategi pemasaran dengan kapasitas operasional untuk memenuhinya — fondasi penting sebelum mempelajari fungsi manajemen sumber daya manusia pada Bab 9.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan definisi manajemen operasi menurut Heizer, Render, dan Munson (2023) dan kaitkan dengan fungsi produksi yang dibahas pada Bab 1.
2. Uraikan tiga faktor utama yang memengaruhi keputusan lokasi fasilitas, disertai relevansinya bagi bisnis digital.
3. Jelaskan evolusi manajemen kualitas dari inspeksi hingga Total Quality Management, disertai alasan pergeseran tersebut.
4. Uraikan tujuh jenis pemborosan menurut Ohno (1988) dan jelaskan mengapa filosofi JIT rentan terhadap gangguan rantai pasok.
5. Jelaskan fenomena bullwhip effect dalam manajemen rantai pasok dan bagaimana teknologi digital dapat membantu mengatasinya.
6. Analisislah trade-off antara efisiensi Lean dan ketahanan rantai pasok (supply chain resilience), disertai strategi untuk menyeimbangkan keduanya.

B. Pilihan Berganda

1. Manajemen operasi pada dasarnya adalah proses mengubah ...
 - A. Input menjadi output
 - B. Laba menjadi modal
 - C. Risiko menjadi peluang
 - D. Data menjadi informasi
2. Keputusan mengenai seberapa besar kemampuan produksi organisasi disebut ...
 - A. Perencanaan lokasi
 - B. Perencanaan kapasitas
 - C. Tata letak fasilitas
 - D. Manajemen kualitas

3. Filosofi manajemen yang menempatkan kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi disebut ...
 - A. Inspeksi kualitas
 - B. Pengendalian kualitas statistik
 - C. Total Quality Management
 - D. Bullwhip effect
4. Toyota Production System yang menjadi dasar filosofi JIT dikembangkan oleh ...
 - A. Jay Heizer
 - B. Taiichi Ohno
 - C. Klaus Schwab
 - D. Martin Christopher
5. Sinyal visual yang mengatur aliran produksi berdasarkan permintaan aktual dalam sistem JIT disebut ...
 - A. Kanban
 - B. Bullwhip
 - C. TQM
 - D. IoT
6. Istilah Revolusi Industri Keempat diperkenalkan oleh ...
 - A. Taiichi Ohno
 - B. Martin Christopher
 - C. Klaus Schwab
 - D. Jay Heizer
7. Jaringan perangkat fisik yang saling terhubung dan bertukar data dalam Industri 4.0 disebut ...
 - A. Big data
 - B. Internet of Things (IoT)
 - C. Kanban
 - D. Bullwhip effect

8. Distorsi informasi permintaan yang membesar menuju hulu rantai pasok disebut ...
- A. Kanban effect
 - B. Bullwhip effect
 - C. Lean effect
 - D. Resilience effect

Daftar Pustaka Bab 8

- Christopher, M. (2016). Logistics and supply chain management (5th ed.). Harlow: Pearson.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). e-Conomy SEA 2024: Profits on the rise, harnessing SEA's digital advantage.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). Operations management: Sustainability and supply chain management (14th ed.). Boston: Pearson.
- Media Indonesia. (2026). Lonjakan e-commerce dongkrak volume jasa paket di Indonesia.
- Ohno, T. (1988). Toyota production system: Beyond large-scale production. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business.
- Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. New York: Columbia Business School Publishing.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum.

BAB 9

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI BERBASIS TEKNOLOGI

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar dan signifikansi manajemen sumber daya manusia bagi organisasi;
2. Menjelaskan proses perencanaan SDM dan analisis jabatan;
3. Menganalisis pergeseran praktik rekrutmen dan seleksi dari konvensional menuju berbasis kecerdasan buatan;
4. Menjelaskan pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan di era transformasi digital;
5. Menjelaskan sistem manajemen kinerja dan penilaian karyawan;
6. Menjelaskan komponen kompensasi dan total rewards;
7. Menjelaskan kerangka hukum hubungan industrial dan ketenagakerjaan di Indonesia;
8. Menganalisis tantangan SDM pada era gig economy dan kerja jarak jauh.

A. Konsep Dasar dan Signifikansi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan Dessler (2020) sebagai kebijakan dan praktik yang dibutuhkan untuk menjalankan aspek manusia atau personalia dari suatu posisi

manajemen, mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Definisi ini menegaskan bahwa MSDM bukan sekadar fungsi administratif yang mengurus dokumen kepegawaian, melainkan fungsi strategis yang menentukan sejauh mana organisasi mampu memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya.

Signifikansi MSDM bagi organisasi bisnis modern semakin meningkat seiring pergeseran sumber keunggulan kompetitif dari aset fisik menuju modal manusia dan pengetahuan (human capital). Organisasi dengan teknologi dan model bisnis yang sama persis dapat menghasilkan kinerja yang sangat berbeda tergantung kualitas talenta dan bagaimana talenta tersebut dikelola — menjadikan MSDM sebagai fungsi yang tidak kalah strategis dibanding pemasaran (Bab 7) atau operasi (Bab 8) yang telah dibahas sebelumnya.

MSDM modern mencakup rangkaian aktivitas yang saling terkait sepanjang siklus hidup karyawan (employee life cycle): perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan sosialisasi karyawan baru, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga pengelolaan pemutusan hubungan kerja. Bab ini akan membahas komponen-komponen kunci tersebut secara berurutan, sebelum beralih ke tantangan spesifik yang dihadirkan era digital pada fungsi SDM.

Keterkaitan MSDM dengan bab-bab sebelumnya cukup erat: bentuk kepemilikan bisnis (Bab 3) memengaruhi struktur ketenagakerjaan organisasi; fungsi manajemen (Bab 6) — khususnya pengorganisasian dan pengarahan — menyediakan kerangka konseptual bagi praktik SDM; sementara etika bisnis (Bab 5) menetapkan batas-batas moral bagi keputusan SDM yang menyangkut kehidupan dan kesejahteraan karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingan utama organisasi.

Peran MSDM dalam organisasi juga dapat dipetakan menggunakan kerangka peran ganda: peran administratif (memastikan proses kepegawaian berjalan efisien dan patuh regulasi, sebagaimana akan dibahas pada subbab 9.7) dan peran strategis

(berkontribusi pada perumusan dan eksekusi strategi bisnis organisasi secara keseluruhan). Organisasi yang matang secara MSDM umumnya berhasil menyeimbangkan kedua peran ini — menjalankan administrasi kepegawaian secara andal sembari tetap memposisikan fungsi SDM sebagai mitra strategis manajemen puncak dalam pengambilan keputusan bisnis, bukan sekadar unit pendukung yang bereaksi terhadap kebutuhan yang muncul dari fungsi bisnis lain.

B. Perencanaan SDM dan Analisis Jabatan

Perencanaan SDM (human resource planning) adalah proses memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan dan merancang langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut, baik melalui rekrutmen eksternal maupun pengembangan internal. Proses ini menuntut analisis terhadap permintaan tenaga kerja (berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis dan rencana strategis organisasi yang dibahas pada Bab 6) serta penawaran tenaga kerja (baik dari pasar tenaga kerja eksternal maupun ketersediaan talenta internal organisasi).

Analisis jabatan (job analysis) adalah proses sistematis mengumpulkan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan kondisi kerja yang dibutuhkan suatu posisi. Hasil analisis jabatan umumnya dituangkan dalam dua dokumen: deskripsi jabatan (job description) yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab suatu posisi, serta spesifikasi jabatan (job specification) yang menjelaskan kualifikasi minimum — pendidikan, pengalaman, keterampilan — yang dibutuhkan untuk menjalankan posisi tersebut secara efektif.

Analisis jabatan menjadi fondasi bagi hampir seluruh aktivitas SDM lainnya: proses rekrutmen dan seleksi (subbab 9.3) memerlukan spesifikasi jabatan yang jelas untuk menyaring kandidat yang sesuai; sistem kompensasi (subbab 9.6) memerlukan pemahaman relatif bobot dan kompleksitas suatu jabatan dibanding jabatan lain; sementara manajemen kinerja (subbab 9.5) memerlukan deskripsi jabatan sebagai dasar penetapan standar kinerja yang akan dievaluasi.

Pada organisasi digital yang bertumbuh cepat sebagaimana dibahas pada Bab 4, tantangan khusus perencanaan SDM adalah kecepatan perubahan kebutuhan tenaga kerja yang jauh lebih tinggi dibanding organisasi konvensional — sebuah posisi yang dibutuhkan hari ini bisa jadi berubah signifikan cakupannya dalam hitungan bulan seiring perubahan model bisnis atau skala organisasi, menuntut analisis jabatan yang lebih fleksibel dan sering ditinjau ulang dibanding praktik konvensional yang cenderung statis dalam jangka waktu lebih panjang.

Perencanaan SDM yang efektif juga menuntut analisis kesenjangan (gap analysis) antara kompetensi yang tersedia pada tenaga kerja saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi di masa depan. Hasil analisis kesenjangan ini menentukan apakah organisasi perlu memenuhi kebutuhan melalui rekrutmen eksternal (mendatangkan talenta baru dengan kompetensi yang sudah dimiliki), pengembangan internal (melatih karyawan yang ada agar memiliki kompetensi baru, sebagaimana akan dibahas pada subbab 9.4), ataukah kombinasi keduanya — sebuah keputusan yang perlu mempertimbangkan trade-off antara kecepatan pemenuhan kebutuhan (rekrutmen eksternal umumnya lebih cepat) dan biaya jangka panjang serta dampak terhadap moral karyawan yang sudah ada (pengembangan internal umumnya membangun loyalitas lebih kuat).

C. Rekrutmen dan Seleksi: dari Konvensional menuju Berbasis AI

Rekrutmen (recruitment) adalah proses menarik sejumlah kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang lowong, sementara seleksi (selection) adalah proses memilih kandidat paling sesuai dari kumpulan pelamar yang telah direkrut. Metode rekrutmen konvensional mencakup iklan lowongan kerja, kerja sama dengan lembaga pendidikan, referensi karyawan, serta penggunaan agen perekrutan, sementara metode seleksi konvensional mencakup seleksi administrasi, tes tertulis, wawancara, dan pemeriksaan referensi.

Transformasi digital secara signifikan mengubah lanskap rekrutmen dan seleksi. Platform lowongan kerja daring dan media sosial profesional memperluas jangkauan pencarian kandidat secara drastis dibanding metode konvensional yang terbatas pada jaringan lokal. Lebih jauh, semakin banyak organisasi mengadopsi sistem rekrutmen berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk menyaring resume secara otomatis, memprediksi kesesuaian kandidat berdasarkan pola data historis, bahkan menganalisis wawancara video menggunakan pengenalan pola bicara dan ekspresi.

Efisiensi yang ditawarkan rekrutmen berbasis AI perlu diimbangi kewaspadaan terhadap risiko bias algoritma yang telah dibahas pada Bab 5 (O'Neil, 2016): sistem AI yang dilatih dari data rekrutmen historis berisiko mereplikasi pola diskriminasi masa lalu — misalnya preferensi tidak sengaja terhadap kandidat dengan latar belakang tertentu yang dominan pada data pelatihan — pada skala yang jauh lebih besar dan tersembunyi di balik kesan objektivitas teknologi. Kasus terkenal yang banyak dikutip dalam literatur etika AI adalah sistem rekrutmen otomatis yang secara tidak sengaja mendiskriminasi kandidat perempuan karena dilatih dari data historis rekrutmen yang didominasi kandidat laki-laki pada industri tertentu.

Menghadapi risiko ini, praktik terbaik menuntut organisasi menerapkan audit berkala terhadap fairness sistem rekrutmen berbasis AI yang digunakan, mempertahankan elemen penilaian manusia (*human-in-the-loop*) pada tahap keputusan akhir yang berdampak signifikan terhadap kandidat, serta transparansi mengenai kriteria yang digunakan sistem AI dalam menyaring kandidat.

D. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan (Reskilling dan Upskilling)

Pelatihan (*training*) berfokus pada pengembangan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja optimal pada posisi saat ini, sementara pengembangan (*development*) berfokus pada persiapan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa

depan. Kedua aktivitas ini menjadi semakin krusial di era transformasi digital yang dibahas pada Bab 1, mengingat laju perubahan teknologi yang menuntut pembaruan keterampilan tenaga kerja secara berkelanjutan, bukan sekali pelatihan pada awal masa kerja.

Dua istilah yang semakin populer dalam konteks ini adalah *reskilling* — mempelajari keterampilan baru yang sepenuhnya berbeda dari keterampilan sebelumnya, umumnya karena pekerjaan lama sudah tidak relevan akibat otomasi atau perubahan model bisnis — dan *upskilling* — meningkatkan level keterampilan yang sudah dimiliki agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Kebutuhan *reskilling* menjadi semakin mendesak seiring adopsi otomasi dan kecerdasan buatan pada berbagai sektor, sebagaimana disinggung pada pembahasan Revolusi Industri 4.0 di Bab 8 (Schwab, 2016).

Metode pelatihan dan pengembangan turut bertransformasi di era digital: pelatihan tatap muka konvensional semakin dilengkapi — bukan sepenuhnya digantikan — oleh platform pembelajaran daring (*e-learning*), *microlearning* (modul pembelajaran singkat yang dapat diakses fleksibel), serta simulasi berbasis teknologi yang memungkinkan karyawan berlatih dalam lingkungan yang aman sebelum menghadapi situasi kerja nyata yang berisiko tinggi.

Investasi pelatihan dan pengembangan perlu dipandang sebagai investasi strategis, bukan sekadar biaya operasional. Organisasi yang gagal berinvestasi memadai pada pengembangan keterampilan tenaga kerjanya berisiko kehilangan daya saing seiring keterampilan karyawan menjadi usang, sekaligus berisiko kehilangan talenta terbaik yang mencari organisasi lain yang menawarkan peluang pengembangan karier yang lebih jelas.

E. Manajemen Kinerja dan Sistem Penilaian

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses berkelanjutan mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi. Berbeda dari penilaian kinerja

(performance appraisal) yang sering dipahami sebagai evaluasi tahunan formal semata, manajemen kinerja mencakup siklus berkelanjutan: penetapan tujuan dan ekspektasi kinerja di awal periode, pemantauan dan umpan balik berkelanjutan sepanjang periode, evaluasi formal pada akhir periode, serta perencanaan tindak lanjut pengembangan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.

Metode penilaian kinerja beragam, mulai dari skala penilaian grafis (graphic rating scale) yang menilai karyawan pada sejumlah dimensi kinerja menggunakan skala numerik, manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives) yang mengevaluasi pencapaian tujuan spesifik yang disepakati bersama, hingga penilaian 360 derajat yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber — atasan, bawahan, rekan kerja, bahkan pelanggan — untuk memperoleh gambaran kinerja yang lebih komprehensif dibanding penilaian dari satu sumber (atasan langsung) semata.

Tren kontemporer dalam manajemen kinerja bergeser dari evaluasi tahunan formal yang kaku menuju umpan balik berkelanjutan (continuous feedback) yang lebih sering dan informal, sejalan dengan tuntutan kecepatan bisnis digital yang dibahas pada bab-bab sebelumnya. Organisasi digital yang bertumbuh cepat, khususnya, sering kali membutuhkan siklus umpan balik yang jauh lebih pendek dibanding siklus tahunan konvensional, mengingat prioritas dan ekspektasi kinerja dapat berubah signifikan dalam hitungan bulan seiring perkembangan model bisnis organisasi.

Sistem manajemen kinerja yang efektif perlu terhubung erat dengan fungsi pengendalian manajerial yang telah dibahas pada Bab 6: pengukuran kinerja individu pada dasarnya adalah aplikasi spesifik dari siklus pengukuran, perbandingan dengan standar, dan tindakan korektif yang menjadi inti fungsi pengendalian, diterapkan pada level individu karyawan alih-alih level organisasi atau proses secara keseluruhan.

F. Kompensasi dan Total Rewards

Kompensasi mencakup seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka kepada organisasi, terdiri dari kompensasi finansial langsung (gaji pokok, tunjangan, bonus) dan kompensasi finansial tidak langsung (asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar). Konsep total rewards memperluas cakupan ini lebih jauh dengan turut memasukkan elemen non-finansial: peluang pengembangan karier, pengakuan (recognition), keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), serta lingkungan dan budaya kerja yang positif.

Perluasan cakupan menuju total rewards mencerminkan pemahaman bahwa kompensasi finansial semata semakin tidak cukup untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, khususnya bagi generasi tenaga kerja yang semakin memprioritaskan makna pekerjaan dan keseimbangan hidup, bukan semata besaran gaji. Organisasi yang hanya bersaing melalui kompensasi finansial berisiko terjebak dalam perang tawar-menawar gaji yang tidak berkelanjutan, sementara organisasi yang membangun proposisi nilai karyawan (employee value proposition) yang komprehensif — menggabungkan elemen finansial dan non-finansial — cenderung membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan yang lebih tahan lama.

Prinsip keadilan kompensasi mencakup tiga dimensi: keadilan internal (kesesuaian kompensasi dengan bobot dan kompleksitas relatif suatu jabatan dibanding jabatan lain dalam organisasi yang sama, sebagaimana ditentukan melalui analisis jabatan pada subbab 9.2), keadilan eksternal (kesesuaian kompensasi dengan tingkat pasar tenaga kerja untuk posisi serupa), serta keadilan individual (kesesuaian kompensasi dengan kinerja dan kontribusi individu, terkait erat dengan sistem manajemen kinerja pada subbab 9.5).

Di era digital, transparansi kompensasi menjadi tantangan sekaligus peluang baru: platform berbagi informasi gaji daring memungkinkan calon karyawan membandingkan tawaran kompensasi antarorganisasi dengan lebih mudah dibanding era sebelumnya, menuntut organisasi merancang struktur kompensasi

yang benar-benar kompetitif dan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, bukan mengandalkan asimetri informasi yang semakin sulit dipertahankan di tengah keterbukaan informasi digital.

Tabel 9.1: Komponen Total Rewards

Kategori	Contoh Komponen
Kompensasi finansial langsung	Gaji pokok, tunjangan, bonus kinerja
Kompensasi finansial tidak langsung	Asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar
Non-finansial	Peluang karier, pengakuan, keseimbangan kerja-hidup

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Dessler (2020).

G. Hubungan Industrial dan Regulasi Ketenagakerjaan Indonesia

Hubungan industrial di Indonesia diatur secara pokok melalui Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang mengatur hubungan kerja, perlindungan pekerja, pengupahan, waktu kerja, hingga penyelesaian perselisihan hubungan industrial (Republik Indonesia, 2003). Undang-undang ini mengalami perubahan signifikan melalui UU Cipta Kerja — yang ketentuan terbarunya termuat dalam UU No. 6 Tahun 2023 (Republik Indonesia, 2023) — yang mengubah sedikitnya sembilan ketentuan ketenagakerjaan, mencakup aturan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT), alih daya (outsourcing), penggunaan tenaga kerja asing, mekanisme pemutusan hubungan kerja, hingga sanksi administratif dan pidana.

Ketentuan teknis mengenai PKWT, alih daya, waktu kerja, dan pemutusan hubungan kerja selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 (Republik Indonesia, 2021), yang antara lain mengubah istilah 'outsourcing' menjadi 'alih daya' serta menghapus pembagian jenis-jenis alih daya yang sebelumnya diatur lebih kaku dalam UU Ketenagakerjaan 2003. Perubahan ini bertujuan memberikan fleksibilitas lebih besar bagi organisasi dalam mengelola

struktur tenaga kerjanya, meski juga memunculkan perdebatan mengenai dampaknya terhadap perlindungan hak-hak pekerja.

Kerangka hukum ketenagakerjaan ini menjadi rambu penting yang membatasi fleksibilitas keputusan MSDM: keputusan rekrutmen (subbab 9.3), sistem kompensasi (subbab 9.6), hingga mekanisme pemutusan hubungan kerja perlu selaras dengan ketentuan hukum yang berlaku, bukan semata pertimbangan efisiensi bisnis. Pelanggaran terhadap regulasi ketenagakerjaan tidak hanya menimbulkan risiko hukum langsung, tetapi juga risiko reputasi yang dapat merusak citra organisasi sebagai pemberi kerja (employer branding) — sebuah pertimbangan yang berkaitan erat dengan kerangka etika bisnis dan CSR yang dibahas pada Bab 5.

Bagi organisasi bisnis digital yang model kerjanya sering kali tidak sepenuhnya sesuai dengan kategori hubungan kerja konvensional yang diatur UU Ketenagakerjaan — misalnya hubungan kemitraan pada platform digital yang akan dibahas lebih lanjut pada subbab 9.8 — kepatuhan terhadap kerangka hukum ketenagakerjaan menuntut kehati-hatian ekstra, mengingat kekaburan status hukum dapat menimbulkan risiko hukum dan reputasi yang signifikan di kemudian hari.

H. Gig Economy dan Kerja Jarak Jauh: Tantangan SDM Era Digital

Gig economy merujuk pada model kerja yang ditandai fleksibilitas berbasis platform digital, di mana pekerja mengambil pekerjaan bersifat proyek atau tugas per tugas (gig), alih-alih hubungan kerja tetap jangka panjang dengan satu pemberi kerja. Di Indonesia, fenomena ini paling nyata tecermin pada mitra pengemudi transportasi daring dan kurir pengiriman, dengan estimasi sekitar 1,23 juta pekerja gig economy di sektor transportasi pada 2019 berdasarkan analisis data Survei Angkatan Kerja Nasional oleh peneliti independen (Databoks, 2024), sebuah angka yang kemungkinan besar telah bertumbuh signifikan seiring ekspansi ekosistem digital yang dibahas pada Bab 1.

Tantangan SDM paling mendasar dari gig economy adalah ambiguitas status hukum pekerja: mayoritas mitra pengemudi platform digital diklasifikasikan sebagai mitra (partner) dalam hubungan kemitraan, bukan karyawan (employee) dalam hubungan kerja konvensional yang diatur UU Ketenagakerjaan. Klasifikasi ini membawa konsekuensi signifikan — mitra pada umumnya tidak memperoleh perlindungan upah minimum, jaminan sosial ketenagakerjaan, maupun perlindungan dari pemutusan hubungan kerja sepihak sebagaimana diperoleh karyawan formal, memunculkan perdebatan etis dan hukum mengenai kelayakan perlindungan bagi kelompok pekerja ini.

Selain gig economy, tantangan SDM era digital turut mencakup pengelolaan tenaga kerja jarak jauh (remote work) dan hibrida, sebagaimana disinggung pada pembahasan manajemen di era digital pada Bab 6. Tantangan ini menuntut adaptasi signifikan pada hampir seluruh fungsi MSDM yang dibahas sepanjang bab ini: rekrutmen perlu mengevaluasi kemampuan bekerja mandiri kandidat, pelatihan perlu dirancang agar efektif disampaikan secara daring, manajemen kinerja perlu bergeser ke pengukuran berbasis hasil (sejalan dengan pembahasan fungsi pengendalian pada Bab 6), sementara kompensasi perlu mempertimbangkan kesetaraan bagi karyawan yang bekerja dari lokasi geografis berbeda dengan biaya hidup yang bervariasi.

Organisasi perlu menyeimbangkan fleksibilitas yang ditawarkan gig economy dan kerja jarak jauh — yang memberi manfaat nyata bagi produktivitas dan efisiensi biaya organisasi maupun otonomi pekerja — dengan tanggung jawab etis terhadap kesejahteraan tenaga kerja yang bekerja untuk mereka, sejalan dengan prinsip tanggung jawab sosial yang dibahas pada Bab 5. Ketegangan antara fleksibilitas dan perlindungan inilah yang menjadi salah satu isu regulasi ketenagakerjaan paling diperdebatkan di berbagai negara, termasuk Indonesia, dalam menghadapi transformasi dunia kerja akibat platform digital.

Sejumlah negara telah mulai bereksperimen dengan pendekatan regulasi baru untuk mengatasi kekaburan status hukum pekerja gig economy, misalnya menciptakan kategori hubungan kerja ketiga yang berada di antara karyawan formal dan mitra independen, memberikan sebagian perlindungan (seperti akses jaminan sosial dasar) tanpa sepenuhnya mengubah fleksibilitas yang menjadi daya tarik utama model kerja ini. Indonesia hingga kini belum mengadopsi kategori serupa secara eksplisit, sehingga perdebatan mengenai perlindungan pekerja gig economy tetap menjadi ruang kebijakan yang terbuka dan relevan diikuti perkembangannya oleh mahasiswa manajemen yang akan berkarier pada organisasi berbasis platform di masa depan.

I. Studi Kasus: Pengelolaan SDM pada Organisasi Platform Digital Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan bagaimana organisasi platform digital di Indonesia — sebagaimana dibahas pada Bab 3 dan Bab 4 — pada praktiknya mengelola dua kategori tenaga kerja yang berbeda karakteristiknya: karyawan tetap (full-time employee) yang bekerja pada fungsi inti organisasi seperti pengembangan produk, pemasaran, dan manajemen, serta mitra (partner) yang menjalankan operasi lini depan seperti pengemudi dan kurir dalam skema gig economy yang dibahas pada subbab 9.8.

Bagi kategori karyawan tetap, organisasi platform digital umumnya menerapkan praktik MSDM yang relatif mirip organisasi teknologi global — rekrutmen yang kompetitif dan sering memanfaatkan AI untuk penyaringan awal (subbab 9.3), investasi signifikan pada pelatihan dan pengembangan mengingat kebutuhan keterampilan teknis yang terus berevolusi (subbab 9.4), serta paket total rewards yang kompetitif untuk menarik talenta terbaik di pasar tenaga kerja digital yang ketat persaingannya (subbab 9.6).

Bagi kategori mitra, tantangan yang dihadapi organisasi lebih kompleks: bagaimana merancang sistem insentif dan dukungan (pelatihan keselamatan berkendara, akses asuransi kecelakaan sukarela, program kesejahteraan) yang memadai bagi mitra, tanpa

mengubah status hukum kemitraan menjadi hubungan kerja formal yang membawa konsekuensi biaya dan kewajiban hukum berbeda. Ketegangan ini menjadi salah satu isu paling sensitif dalam pengelolaan SDM organisasi platform digital Indonesia, menuntut keseimbangan cermat antara keberlanjutan model bisnis dan tanggung jawab etis terhadap kesejahteraan mitra.

Pelajaran penting dari studi kasus ini adalah bahwa organisasi bisnis digital menghadapi kompleksitas pengelolaan SDM yang melampaui kerangka MSDM konvensional, menuntut perpaduan antara prinsip-prinsip fundamental yang dibahas sepanjang bab ini — perencanaan, rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi — dengan kepekaan terhadap dimensi hukum dan etis yang unik pada konteks kerja berbasis platform, sebuah keseimbangan yang akan terus relevan seiring pertumbuhan ekonomi digital Indonesia yang dibahas sepanjang buku ini.

Kesimpulan Bab 9

Manajemen Sumber Daya Manusia (Dessler, 2020) mencakup rangkaian aktivitas yang saling terkait sepanjang siklus hidup karyawan — perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, hingga kompensasi — yang seluruhnya perlu berlandaskan analisis jabatan yang jelas dan selaras dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Transformasi digital membawa perubahan signifikan pada hampir seluruh fungsi MSDM: rekrutmen berbasis AI menawarkan efisiensi namun membawa risiko bias algoritma yang perlu dimitigasi, kebutuhan reskilling dan upskilling menjadi semakin mendesak seiring laju perubahan teknologi, sementara kerangka hukum ketenagakerjaan Indonesia (UU No. 13/2003 jo. UU No. 6/2023) terus beradaptasi dengan realitas kerja baru, meski masih menyisakan kekaburan status hukum bagi pekerja gig economy.

Ketegangan antara fleksibilitas model kerja digital dan perlindungan hak-hak tenaga kerja menjadi tema sentral yang perlu dikelola organisasi secara bertanggung jawab, sejalan dengan prinsip

etika bisnis yang dibahas pada Bab 5. Pemahaman menyeluruh mengenai MSDM ini melengkapi pembahasan fungsi pemasaran (Bab 7) dan operasi (Bab 8), menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bisnis pada akhirnya bergantung pada kemampuan mengelola manusia — baik sebagai karyawan maupun mitra — secara efektif dan etis, sebelum mempelajari fungsi manajemen keuangan pada Bab 10.

Sebagai penutup, penting ditekankan bahwa keahlian MSDM yang dibahas sepanjang bab ini — mulai dari analisis jabatan hingga manajemen kinerja — tidak hanya relevan bagi mahasiswa yang berencana berkarier khusus di departemen SDM, melainkan bagi seluruh calon manajer lini yang di kemudian hari akan bertanggung jawab langsung merekrut, mengembangkan, menilai, dan memotivasi anggota timnya sendiri. Departemen SDM modern semakin banyak berperan sebagai penyedia kerangka kerja dan dukungan (*enabler*), sementara eksekusi harian praktik SDM — memberikan umpan balik, mengenali kebutuhan pengembangan anggota tim, menjaga keadilan perlakuan — pada akhirnya menjadi tanggung jawab setiap manajer lini di seluruh fungsi organisasi, menjadikan literasi MSDM sebagai kompetensi lintas fungsi yang tidak kalah penting dibanding literasi pemasaran, operasi, atau keuangan yang dibahas pada bab-bab lain buku ini.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan definisi MSDM menurut Dessler (2020) dan kaitkan dengan pergeseran sumber keunggulan kompetitif menuju modal manusia.
2. Uraikan perbedaan antara deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan sebagai hasil dari analisis jabatan.
3. Jelaskan risiko bias algoritma dalam rekrutmen berbasis AI dan mitigasi yang dapat diterapkan organisasi.
4. Bandingkan konsep reskilling dan upskilling, disertai contoh konteks penerapannya masing-masing.

5. Jelaskan tiga dimensi keadilan kompensasi (internal, eksternal, individual) dan keterkaitannya dengan fungsi MSDM lain.
6. Analisislah dilema status hukum pekerja gig economy di Indonesia, disertai argumen dari perspektif organisasi dan perspektif pekerja.

B. Pilihan Berganda

1. Definisi MSDM menurut Dessler (2020) mencakup seluruh aktivitas berikut, KECUALI ...
 - A. Rekrutmen
 - B. Kompensasi
 - C. Penilaian kinerja
 - D. Penetapan harga produk
2. Dokumen yang menjelaskan kualifikasi minimum suatu jabatan disebut ...
 - A. Deskripsi jabatan
 - B. Spesifikasi jabatan
 - C. Analisis kinerja
 - D. Total rewards
3. Proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi lowong disebut ...
 - A. Seleksi
 - B. Rekrutmen
 - C. Onboarding
 - D. Separasi
4. Mempelajari keterampilan baru yang sepenuhnya berbeda karena pekerjaan lama sudah tidak relevan disebut ...
 - A. Upskilling
 - B. Reskilling
 - C. Outsourcing
 - D. Total rewards

5. Metode penilaian kinerja yang mengumpulkan umpan balik dari atasan, bawahan, dan rekan kerja disebut penilaian ...
 - A. Grafis
 - B. Berdasarkan tujuan
 - C. 360 derajat
 - D. Tahunan
6. Konsep yang memperluas kompensasi finansial dengan elemen non-finansial seperti pengakuan dan keseimbangan hidup disebut ...
 - A. Total rewards
 - B. Analisis jabatan
 - C. Bullwhip effect
 - D. STP
7. UU yang mengatur ketenagakerjaan di Indonesia adalah ...
 - A. UU No. 8 Tahun 1999
 - B. UU No. 13 Tahun 2003
 - C. UU No. 25 Tahun 1992
 - D. UU No. 27 Tahun 2022
8. Peraturan Pemerintah yang mengatur PKWT, alih daya, waktu kerja, dan PHK adalah ...
 - A. PP No. 47 Tahun 2012
 - B. PP No. 8 Tahun 2021
 - C. PP No. 35 Tahun 2021
 - D. PP No. 7 Tahun 2021
9. Model kerja berbasis platform digital dengan pekerjaan bersifat proyek per tugas disebut ...
 - A. Gig economy
 - B. Total rewards
 - C. Analisis jabatan
 - D. Employer branding
10. Mayoritas mitra pengemudi platform digital di Indonesia diklasifikasikan secara hukum sebagai ...
 - A. Karyawan tetap
 - B. Mitra (partner)
 - C. Pegawai negeri
 - D. Direksi

Daftar Pustaka Bab 9

- Databoks. (2024). Estimasi jumlah pekerja gig economy di Indonesia. Jakarta: Katadata.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Boston: Pearson.
- O'Neil, C. (2016). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. New York: Crown.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum.

BAB 10

MANAJEMEN KEUANGAN DAN LITERASI KEUANGAN DIGITAL (FINTECH)

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar dan tujuan manajemen keuangan;
2. Menganalisis laporan keuangan sebagai alat pengambilan keputusan bisnis;
3. Menjelaskan konsep manajemen modal kerja;
4. Menjelaskan proses keputusan investasi dan penganggaran modal;
5. Membandingkan keputusan pendanaan melalui utang dan ekuitas;
6. Menerapkan konsep time value of money dalam penilaian investasi sederhana;
7. Menjelaskan definisi, kategori, dan perkembangan fintech di Indonesia;
8. Menganalisis kerangka regulasi fintech Indonesia dan perlindungan konsumen keuangan.

A. Konsep Dasar dan Tujuan Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan (financial management) didefinisikan Brigham dan Houston (2022) sebagai area manajemen yang berkaitan dengan keputusan mengenai jumlah dan komposisi aset yang dimiliki organisasi, bagaimana organisasi memperoleh modal yang dibutuhkan untuk membiayai aset tersebut, serta bagaimana organisasi mengelola sumber daya keuangannya secara efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan berkaitan erat dengan tiga keputusan fundamental: keputusan investasi (aset apa yang perlu dimiliki organisasi), keputusan pendanaan (bagaimana membiayai aset tersebut), dan keputusan pengelolaan aset (bagaimana mengelola aset yang telah dimiliki secara efisien).

Tujuan utama manajemen keuangan menurut pandangan klasik adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham (shareholder wealth maximization), tecermin dari harga saham perusahaan bagi perusahaan terbuka, atau nilai ekuitas bagi perusahaan tertutup. Tujuan ini berbeda dari sekadar memaksimalkan laba: maksimalisasi laba dapat dicapai melalui keputusan jangka pendek yang mengorbankan nilai jangka panjang (misalnya mengurangi investasi penelitian dan pengembangan demi laba tahun berjalan), sementara maksimalisasi kekayaan mempertimbangkan nilai waktu uang dan risiko yang menyertai arus kas masa depan organisasi.

Penting dicatat bahwa tujuan maksimalisasi kekayaan pemegang saham perlu dijalankan dalam kerangka etika bisnis dan tanggung jawab sosial yang telah dibahas pada Bab 5: organisasi tidak dapat memaksimalkan nilai pemegang saham dengan mengorbankan kepentingan pemangku kepentingan lain secara tidak adil, sejalan dengan kerangka stakeholder Freeman (1984) yang dibahas pada Bab 1. Ketegangan antara memaksimalkan nilai pemegang saham dan menjaga kepentingan pemangku kepentingan lain inilah yang menjadi salah satu tema sentral dalam manajemen keuangan kontemporer, khususnya sejak semakin populernya kerangka ESG yang dibahas pada Bab 5.

Fungsi manajemen keuangan pada organisasi umumnya dijalankan oleh manajer keuangan (finance manager) atau chief financial officer (CFO) pada organisasi berskala lebih besar, yang bertanggung jawab menerjemahkan strategi bisnis organisasi (Bab 6) menjadi keputusan keuangan konkret, sekaligus menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan manajemen puncak untuk pengambilan keputusan strategis di seluruh fungsi bisnis lainnya.

Pada organisasi berskala kecil dan menengah, termasuk perusahaan perseorangan dan CV yang dibahas pada Bab 3, fungsi manajemen keuangan sering kali tidak dijalankan oleh peran khusus terpisah, melainkan menyatu dengan tanggung jawab pemilik atau manajer umum. Meski demikian, prinsip-prinsip dasar manajemen keuangan yang dibahas sepanjang bab ini tetap relevan diterapkan, bahkan pada skala paling mikro sekalipun — sebuah usaha rumahan yang tidak memisahkan pencatatan keuangan pribadi dan usaha, misalnya, pada dasarnya melanggar prinsip dasar pengelolaan aset yang jelas, sebuah kesalahan umum yang sering menjadi akar masalah kegagalan usaha kecil dalam mengakses pendanaan formal di kemudian hari, sebagaimana akan disinggung kembali pada pembahasan keputusan pendanaan di subbab 10.5.

B. Laporan Keuangan sebagai Alat Pengambilan Keputusan

Laporan keuangan adalah ringkasan formal aktivitas keuangan organisasi yang menjadi dasar utama pengambilan keputusan manajemen keuangan. Tiga laporan keuangan utama mencakup laporan laba rugi (income statement), yang merangkum pendapatan dan beban organisasi selama periode tertentu untuk menghasilkan laba atau rugi bersih; neraca (balance sheet), yang menunjukkan posisi aset, liabilitas, dan ekuitas organisasi pada satu titik waktu tertentu; serta laporan arus kas (cash flow statement), yang merinci aliran kas masuk dan keluar organisasi dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan.

Analisis rasio keuangan (financial ratio analysis) memungkinkan manajer dan pemangku kepentingan eksternal menilai kinerja dan kesehatan keuangan organisasi secara lebih bermakna dibanding sekadar melihat angka absolut. Rasio likuiditas (misalnya rasio lancar) mengukur kemampuan organisasi memenuhi kewajiban jangka pendek; rasio profitabilitas (misalnya margin laba bersih dan return on equity) mengukur kemampuan organisasi menghasilkan laba relatif terhadap penjualan atau modal; rasio solvabilitas mengukur sejauh mana organisasi bergantung pada utang dalam struktur modalnya; sementara rasio aktivitas mengukur efisiensi organisasi dalam memanfaatkan asetnya.

Bagi organisasi startup digital sebagaimana dibahas pada Bab 4, laporan keuangan memiliki peran krusial dalam proses due diligence investor sebelum memutuskan pendanaan — sebuah proses yang menjadi semakin penting diperhatikan mengingat kasus manipulasi laporan keuangan eFishery yang telah dibahas pada Bab 4, di mana ketidaksesuaian antara laporan yang disajikan kepada investor dengan kondisi keuangan aktual berujung pada kerugian besar dan kehilangan kepercayaan investor terhadap ekosistem startup Indonesia secara lebih luas.

Kemampuan membaca dan menginterpretasikan laporan keuangan menjadi kompetensi penting bagi mahasiswa manajemen, tidak terbatas pada mereka yang akan berkarier di fungsi keuangan semata — manajer pemasaran (Bab 7) perlu memahami implikasi keuangan dari keputusan anggaran kampanye, manajer operasi (Bab 8) perlu memahami dampak keputusan investasi kapasitas terhadap arus kas organisasi, menjadikan literasi laporan keuangan sebagai keterampilan lintas fungsi yang relevan bagi seluruh calon manajer.

Selain ketiga laporan utama tersebut, banyak organisasi turut menyusun laporan perubahan ekuitas (statement of changes in equity) yang merinci perubahan komponen ekuitas organisasi sepanjang periode, termasuk laba ditahan, setoran modal baru, dan pembagian dividen. Bagi organisasi yang telah menjadi perusahaan terbuka, laporan keuangan juga perlu disusun sesuai standar

akuntansi yang berlaku umum dan diaudit oleh akuntan publik independen, sebuah kewajiban tata kelola yang menjadi semakin relevan mengingat pembahasan kegagalan tata kelola pada kasus eFishery di Bab 4 — audit independen yang memadai semestinya menjadi salah satu lapisan pertahanan utama untuk mendeteksi manipulasi laporan keuangan sebelum merugikan investor dalam skala besar.

C. Manajemen Modal Kerja

Modal kerja (working capital) merujuk pada aset lancar organisasi yang digunakan dalam operasi sehari-hari, sementara modal kerja bersih (net working capital) adalah selisih antara aset lancar dan liabilitas lancar. Manajemen modal kerja berkaitan dengan pengelolaan komponen-komponen aset dan liabilitas jangka pendek organisasi — kas, piutang usaha, persediaan, dan utang usaha — untuk memastikan organisasi memiliki likuiditas yang memadai guna memenuhi kewajiban operasionalnya tanpa menahan sumber daya berlebihan yang seharusnya dapat dimanfaatkan lebih produktif.

Manajemen kas (cash management) berkaitan dengan optimalisasi saldo kas organisasi — cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional dan mengantisipasi keadaan darurat, namun tidak berlebihan sehingga kehilangan potensi keuntungan dari investasi kas yang menganggur. Manajemen piutang (receivables management) berkaitan dengan kebijakan kredit yang ditawarkan kepada pelanggan dan proses penagihan, menyeimbangkan antara mendorong penjualan melalui kebijakan kredit yang longgar dengan risiko keterlambatan atau kegagalan pembayaran pelanggan.

Manajemen persediaan (inventory management) berkaitan erat dengan pembahasan manajemen operasi pada Bab 8, khususnya filosofi Just-In-Time yang menekankan minimalisasi persediaan sebagai penyangga sekaligus memaksimalkan efisiensi modal kerja — trade-off antara efisiensi modal kerja dan ketahanan operasional yang telah dibahas melalui kerangka supply chain resilience pada subbab 8.8. Manajemen utang usaha (payables management) berkaitan dengan optimalisasi jangka waktu pembayaran kepada pemasok,

menyeimbangkan antara memanfaatkan tenggat pembayaran yang tersedia untuk mengoptimalkan arus kas organisasi dengan menjaga hubungan baik dengan pemasok yang penting bagi kelancaran rantai pasok.

Bagi organisasi bisnis digital dengan model bisnis platform sebagaimana dibahas pada Bab 3, manajemen modal kerja memiliki karakteristik unik: platform e-commerce, misalnya, sering kali menerima pembayaran dari konsumen lebih cepat dibanding waktu pembayaran kepada penjual/mitra di platform mereka, menciptakan siklus konversi kas (cash conversion cycle) yang berpotensi negatif — sebuah karakteristik yang secara historis menjadi salah satu daya tarik model bisnis platform dari perspektif manajemen keuangan, karena secara efektif memungkinkan platform 'meminjam' modal kerja tanpa biaya dari mitra dalam ekosistemnya.

D. Keputusan Investasi dan Penganggaran Modal

Penganggaran modal (capital budgeting) adalah proses mengevaluasi dan memilih investasi jangka panjang yang sejalan dengan tujuan memaksimalkan kekayaan pemegang saham. Keputusan penganggaran modal umumnya melibatkan nilai investasi yang besar dan konsekuensi jangka panjang yang sulit dibatalkan, menuntut analisis yang cermat sebelum keputusan diambil — berkaitan erat dengan keputusan perencanaan kapasitas dan lokasi fasilitas yang telah dibahas pada Bab 8.

Beberapa metode evaluasi investasi yang umum digunakan mencakup periode pengembalian (payback period) — waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan investasi awal melalui arus kas yang dihasilkan, metode yang sederhana namun mengabaikan nilai waktu uang dan arus kas setelah periode pengembalian tercapai; net present value (NPV) — selisih antara nilai sekarang arus kas masuk yang diproyeksikan dengan investasi awal, mempertimbangkan nilai waktu uang secara eksplisit sehingga menjadi metode yang secara teoretis paling disukai dalam literatur keuangan; serta internal rate of return (IRR) — tingkat pengembalian yang membuat NPV proyek sama dengan nol, memberikan gambaran tingkat pengembalian

proyek dalam bentuk persentase yang lebih mudah diinterpretasikan dibanding nilai NPV dalam satuan mata uang.

Keputusan investasi tidak dapat dilepaskan dari analisis risiko yang menyertainya: proyek dengan proyeksi arus kas yang lebih tidak pasti umumnya menuntut tingkat pengembalian yang diharapkan (required rate of return) lebih tinggi sebagai kompensasi atas risiko tambahan tersebut, prinsip yang dikenal sebagai trade-off risiko dan pengembalian (risk-return trade-off) dalam literatur keuangan.

Bagi startup digital yang dibahas pada Bab 4, keputusan investasi sering kali menghadapi tingkat ketidakpastian yang jauh lebih tinggi dibanding organisasi mapan, mengingat proyeksi arus kas masa depan bergantung pada validasi model bisnis yang belum sepenuhnya teruji — sebuah kondisi yang menjelaskan mengapa investor modal ventura umumnya menuntut tingkat pengembalian yang diharapkan jauh lebih tinggi dibanding investor pada instrumen keuangan konvensional yang risikonya lebih terukur.

E. Keputusan Pendanaan: Utang vs Ekuitas

Setelah menentukan investasi yang akan dilakukan, organisasi perlu memutuskan bagaimana membiayai investasi tersebut — melalui utang (debt) atau ekuitas (equity), atau kombinasi keduanya. Pendanaan melalui utang, misalnya pinjaman bank atau penerbitan obligasi, memiliki karakteristik pembayaran bunga yang tetap dan dapat dikurangkan dari pajak (tax deductible), namun mewajibkan organisasi membayar kembali pokok pinjaman pada waktu yang ditentukan tanpa memandang kondisi kinerja bisnis, menciptakan risiko keuangan (financial risk) yang meningkat seiring proporsi utang dalam struktur modal organisasi.

Pendanaan melalui ekuitas, baik melalui modal disetor pemilik awal maupun penerbitan saham kepada investor eksternal — termasuk modal ventura sebagaimana dibahas pada Bab 4 — tidak mewajibkan pembayaran tetap dan tidak menciptakan risiko gagal bayar, namun mengakibatkan dilusi kepemilikan pendiri dan umumnya menuntut tingkat pengembalian yang diharapkan investor

lebih tinggi dibanding kreditor, mengingat posisi ekuitas menanggung risiko lebih besar (pemegang saham baru memperoleh pembayaran setelah seluruh kewajiban kepada kreditor terpenuhi).

Struktur modal (capital structure) — komposisi utang dan ekuitas dalam pembiayaan organisasi — menjadi keputusan strategis yang memengaruhi biaya modal keseluruhan (weighted average cost of capital) dan risiko keuangan organisasi. Tidak ada struktur modal 'optimal' yang berlaku universal bagi seluruh organisasi; keputusan ini bergantung pada stabilitas arus kas organisasi, tahap siklus hidup bisnis, kondisi pasar keuangan, serta preferensi risiko manajemen dan pemilik — sejalan dengan prinsip best fit yang telah dibahas dalam konteks lingkungan bisnis pada Bab 2.

Bagi organisasi bisnis Indonesia, pilihan sumber pendanaan turut dipengaruhi bentuk kepemilikan bisnis yang dibahas pada Bab 3: perusahaan perseorangan dan CV umumnya lebih terbatas aksesnya terhadap pendanaan ekuitas eksternal dibanding PT persekutuan modal yang strukturnya memungkinkan penerbitan saham kepada investor, menjadikan keputusan bentuk kepemilikan bisnis dan keputusan pendanaan sebagai dua keputusan yang saling terkait erat sepanjang siklus hidup organisasi.

Tabel 10.1: Perbandingan Karakteristik Pendanaan Utang dan Ekuitas

Aspek	Utang (Debt)	Ekuitas (Equity)
Kewajiban pembayaran	Tetap, wajib dibayar	Tidak wajib, bergantung kinerja
Dampak terhadap kepemilikan	Tidak ada dilusi	Dilusi kepemilikan
Manfaat pajak	Bunga dapat dikurangkan pajak	Tidak ada manfaat pajak langsung
Risiko bagi organisasi	Risiko gagal bayar	Risiko dilusi kendali

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Brigham & Houston (2022).

F. Time Value of Money dan Penilaian Investasi

Konsep time value of money (nilai waktu uang) menegaskan bahwa satu unit mata uang yang diterima hari ini bernilai lebih tinggi dibanding satu unit mata uang yang sama yang diterima di masa depan, karena uang hari ini dapat diinvestasikan untuk menghasilkan pengembalian tambahan. Konsep ini menjadi fondasi bagi hampir seluruh keputusan keuangan jangka panjang, termasuk metode NPV yang telah disinggung pada subbab 10.4.

Dua konsep kunci dalam time value of money adalah nilai sekarang (present value) — nilai hari ini dari sejumlah uang yang akan diterima di masa depan, dihitung dengan mendiskontokan nilai masa depan tersebut menggunakan tingkat diskonto tertentu, serta nilai masa depan (future value) — nilai yang akan diperoleh di masa depan dari sejumlah uang yang diinvestasikan hari ini, dihitung dengan menggabungkan (compounding) nilai investasi awal dengan tingkat pengembalian yang diharapkan selama periode investasi.

Tingkat diskonto yang digunakan dalam perhitungan present value mencerminkan biaya kesempatan (opportunity cost) modal — tingkat pengembalian yang dapat diperoleh investor dari alternatif investasi dengan tingkat risiko sebanding. Semakin tinggi risiko suatu arus kas masa depan, semakin tinggi tingkat diskonto yang sepatutnya digunakan, sejalan dengan prinsip trade-off risiko dan pengembalian yang telah disinggung pada subbab 10.4.

Pemahaman time value of money memiliki aplikasi praktis luas bagi mahasiswa manajemen, tidak terbatas pada konteks bisnis semata: keputusan personal seperti memilih antara menerima bonus tahunan sekaligus atau dicicil, menabung untuk dana pensiun, hingga memilih antara skema kredit dengan bunga berbeda, seluruhnya dapat dianalisis menggunakan kerangka konseptual yang sama dengan yang digunakan manajer keuangan dalam mengevaluasi investasi organisasi berskala besar.

G. Fintech: Definisi, Kategori, dan Perkembangan di Indonesia

Financial technology (fintech) merujuk pada inovasi teknologi yang diterapkan pada layanan keuangan untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan pengalaman pengguna dibanding layanan keuangan konvensional. Fintech di Indonesia berkembang pesat dalam beberapa kategori utama: pembayaran digital (digital payment), yang mencakup dompet digital (e-wallet) dan sistem pembayaran kode QR standar seperti QRIS; pembiayaan digital (digital lending), yang mencakup pinjaman daring bagi individu maupun UMKM; serta investasi digital, yang mencakup platform investasi reksa dana dan saham yang dapat diakses melalui aplikasi seluler.

Perkembangan sistem pembayaran QRIS menjadi salah satu indikator paling nyata pesatnya adopsi fintech di Indonesia. Berdasarkan Laporan Perekonomian Indonesia 2025, jumlah pengguna QRIS mencapai sekitar 59,53 juta orang pada 2025, dengan pertumbuhan volume transaksi mencapai 139,9 persen secara tahunan — menjadikan QRIS sebagai sistem pembayaran dengan pertumbuhan tercepat di antara seluruh sistem pembayaran nasional (Bank Indonesia, 2026). Pertumbuhan ini juga didukung kebijakan Bank Indonesia yang membebaskan biaya transaksi (Merchant Discount Rate) bagi sejumlah kategori merchant, mempercepat adopsi QRIS khususnya di kalangan UMKM.

Sektor pembayaran digital secara keseluruhan diproyeksikan mencapai nilai transaksi bruto sekitar 404 miliar dolar AS, dengan pertumbuhan 19 persen pada 2024 (Google, Temasek, & Bain & Company, 2024), menjadikan Indonesia salah satu pasar pembayaran digital terbesar di Asia Tenggara. Perkembangan ini turut didorong oleh basis pengguna internet yang meluas hingga 80,66 persen populasi (APJII, 2025), menciptakan basis konsumen yang siap mengadopsi layanan keuangan digital pada skala yang jauh lebih besar dibanding satu dekade sebelumnya.

Sektor pembiayaan digital (digital lending), meski menawarkan akses kredit yang lebih inklusif bagi segmen masyarakat yang sebelumnya sulit menjangkau layanan perbankan konvensional, juga membawa risiko signifikan berupa praktik pinjaman daring ilegal yang menerapkan bunga eksesif dan praktik penagihan yang tidak etis — sebuah isu yang menjadi latar belakang penguatan kerangka regulasi fintech yang akan dibahas pada subbab 10.8.

H. Regulasi Fintech Indonesia dan Perlindungan Konsumen Keuangan

Kerangka regulasi sektor keuangan Indonesia mengalami reformasi signifikan melalui Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK), yang mengonsolidasikan berbagai regulasi sektor keuangan yang sebelumnya tersebar dalam banyak undang-undang terpisah menjadi satu kerangka hukum yang lebih komprehensif dan terintegrasi menggunakan metode omnibus (Republik Indonesia, 2023). UU P2SK memperkuat mandat Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia, dan Lembaga Penjamin Simpanan dalam mekanisme koordinasi Komite Stabilitas Sistem Keuangan, sekaligus secara khusus mengatur adaptasi hukum terhadap inovasi teknologi sektor keuangan dan aset keuangan digital.

Penguatan regulasi ini menjadi respons langsung terhadap berbagai persoalan yang muncul seiring pertumbuhan pesat fintech, termasuk maraknya pinjaman daring ilegal yang telah disinggung pada subbab 10.7, sekaligus menegaskan komitmen regulator dalam mengokohkan industri fintech melalui kepastian hukum yang lebih kuat bagi pelaku industri dan perlindungan yang lebih baik bagi konsumen.

Prinsip perlindungan konsumen keuangan yang diperkuat melalui UU P2SK melengkapi kerangka perlindungan konsumen umum yang telah diatur UU No. 8 Tahun 1999 (dibahas pada Bab 5), dengan penekanan khusus pada karakteristik unik produk keuangan digital: transparansi bunga dan biaya pinjaman, batasan praktik penagihan yang etis, serta perlindungan data pribadi keuangan

konsumen sejalan dengan UU Pelindungan Data Pribadi yang juga telah dibahas pada Bab 5 — menegaskan bahwa regulasi fintech pada dasarnya adalah persimpangan antara regulasi sektor keuangan, perlindungan konsumen, dan tata kelola data digital.

Bagi mahasiswa manajemen yang kelak bekerja pada organisasi fintech maupun organisasi yang memanfaatkan layanan fintech dalam operasinya, pemahaman kerangka regulasi ini penting bukan sekadar untuk kepatuhan hukum semata, melainkan sebagai bagian dari tanggung jawab etis yang lebih luas terhadap konsumen sebagai pemangku kepentingan utama — sejalan dengan lapisan hukum dan etis dalam Piramida CSR Carroll yang telah dibahas pada Bab 5.

I. Studi Kasus: Transformasi Layanan Keuangan Digital Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan bagaimana transformasi layanan keuangan digital di Indonesia mencerminkan hampir seluruh konsep manajemen keuangan yang dibahas sepanjang bab ini. Pertumbuhan eksplisit QRIS (subbab 10.7) pada dasarnya adalah transformasi manajemen kas (subbab 10.3) pada level individu dan UMKM — mempercepat siklus konversi kas dari penjualan tunai menjadi dana yang dapat segera dimanfaatkan kembali, tanpa jeda waktu penyetoran fisik ke bank yang menjadi karakteristik transaksi tunai konvensional.

Pertumbuhan sektor pembiayaan digital juga mencerminkan evolusi keputusan pendanaan (subbab 10.5) bagi UMKM yang sebelumnya kesulitan mengakses kredit perbankan konvensional karena keterbatasan agunan atau riwayat kredit formal, kini memiliki alternatif pendanaan berbasis data transaksi digital mereka sendiri sebagai dasar penilaian kelayakan kredit — sebuah inovasi yang memperluas inklusi keuangan sekaligus menuntut kerangka regulasi yang memadai (subbab 10.8) untuk mencegah penyalahgunaan yang merugikan konsumen.

Penguatan regulasi melalui UU P2SK dan pengawasan OJK terhadap sektor fintech menunjukkan bagaimana pertumbuhan pesat sebuah sektor bisnis digital — sejalan dengan pola yang telah diamati

pada sektor e-commerce (Bab 1), model bisnis platform (Bab 3), dan startup digital (Bab 4) — secara konsisten menuntut penyesuaian kerangka hukum dan regulasi yang berjalan beriringan, bukan tertinggal jauh di belakang laju inovasi teknologi yang mendasarinya.

Pelajaran penting dari studi kasus ini adalah bahwa transformasi keuangan digital Indonesia bukan sekadar migrasi teknologi semata, melainkan transformasi mendasar terhadap bagaimana prinsip manajemen keuangan klasik — manajemen modal kerja, keputusan investasi dan pendanaan, hingga time value of money — diterapkan pada skala individu, UMKM, dan korporasi secara jauh lebih inklusif dan efisien dibanding era sebelumnya, sekaligus menegaskan pentingnya kerangka regulasi yang adaptif untuk memastikan transformasi ini berlangsung secara aman dan berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Sebagai penutup, penting dicatat bahwa literasi keuangan digital tidak hanya relevan bagi manajer keuangan profesional, melainkan juga bagi setiap individu yang berinteraksi dengan layanan keuangan digital dalam kehidupan sehari-hari — mulai dari memahami bunga efektif pada aplikasi pembiayaan digital, menghitung potensi keuntungan investasi reksa dana melalui aplikasi seluler, hingga mengenali ciri-ciri pinjaman daring ilegal yang perlu dihindari. Mahasiswa manajemen, sebagai calon pemimpin bisnis sekaligus konsumen aktif layanan keuangan digital, memiliki tanggung jawab ganda: menerapkan prinsip manajemen keuangan secara profesional dalam karier mereka, sekaligus menjadi konsumen yang cerdas dan kritis dalam memanfaatkan inovasi fintech yang terus berkembang.

Kesimpulan Bab 10

Manajemen keuangan (Brigham & Houston, 2022) berkaitan dengan tiga keputusan fundamental — investasi, pendanaan, dan pengelolaan aset — yang seluruhnya bertujuan memaksimalkan kekayaan pemegang saham dalam kerangka etika bisnis dan tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan yang lebih luas. Laporan keuangan menjadi alat analisis utama, sementara manajemen modal

kerja, penganggaran modal, dan keputusan struktur modal menjadi keputusan taktis dan strategis yang saling berkaitan sepanjang siklus hidup organisasi.

Konsep time value of money menjadi fondasi konseptual yang menyatukan hampir seluruh keputusan keuangan jangka panjang, sementara pertumbuhan fintech di Indonesia — tecermin dari pesatnya adopsi QRIS dan pembiayaan digital — menunjukkan bagaimana teknologi mentransformasi penerapan prinsip manajemen keuangan klasik pada skala yang jauh lebih inklusif, didukung kerangka regulasi UU P2SK yang terus diperkuat untuk melindungi konsumen dan menjaga stabilitas sistem keuangan.

Pemahaman menyeluruh mengenai manajemen keuangan ini melengkapi pembahasan fungsi-fungsi manajemen lain yang telah dibahas — pemasaran (Bab 7), operasi (Bab 8), dan sumber daya manusia (Bab 9) — menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bisnis menuntut keselarasan antara seluruh fungsi manajemen tersebut, sebelum mempelajari peran sistem informasi manajemen dalam mendukung integrasi fungsi-fungsi tersebut pada Bab 11.

Sebagai penutup bab ini, penting digarisbawahi bahwa seluruh konsep manajemen keuangan yang dibahas — mulai dari laporan keuangan, modal kerja, penganggaran modal, hingga struktur pendanaan — pada akhirnya bermuara pada satu pertanyaan mendasar yang harus mampu dijawab setiap manajer, terlepas dari fungsi spesifik yang mereka jalankan: apakah keputusan yang diambil menciptakan nilai ekonomi bagi organisasi dalam jangka panjang, ataukah sekadar terlihat menguntungkan dalam jangka pendek namun mengorbankan keberlanjutan nilai di masa depan. Kemampuan menjawab pertanyaan ini secara disiplin dan berbasis data — bukan sekadar intuisi atau tekanan target jangka pendek — menjadi pembeda antara organisasi yang mampu bertahan dan bertumbuh secara berkelanjutan dengan organisasi yang berisiko mengalami kegagalan finansial meski tampak sukses dalam periode tertentu, sebagaimana ditunjukkan berbagai kasus kegagalan tata kelola yang telah dibahas sepanjang buku ini.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan tiga keputusan fundamental dalam manajemen keuangan menurut Brigham dan Houston (2022).
2. Uraikan tiga laporan keuangan utama dan jelaskan informasi kunci yang disajikan masing-masing.
3. Jelaskan konsep siklus konversi kas dan bagaimana model bisnis platform dapat menciptakan siklus yang menguntungkan arus kasnya.
4. Bandingkan metode payback period, NPV, dan IRR dalam evaluasi keputusan investasi, disertai kelebihan dan kelemahan masing-masing.
5. Jelaskan trade-off utama antara pendanaan melalui utang dan ekuitas bagi organisasi bisnis.

B. Pilihan Berganda

1. Tujuan utama manajemen keuangan menurut pandangan klasik adalah ...
 - A. Memaksimalkan laba jangka pendek
 - B. Memaksimalkan kekayaan pemegang saham
 - C. Meminimalkan pajak
 - D. Memaksimalkan jumlah karyawan
2. Laporan keuangan yang menunjukkan posisi aset, liabilitas, dan ekuitas pada satu titik waktu disebut ...
 - A. Laporan laba rugi
 - B. Neraca
 - C. Laporan arus kas
 - D. Laporan modal kerja
3. Selisih antara aset lancar dan liabilitas lancar disebut ...
 - A. Modal kerja bersih
 - B. Nilai sekarang
 - C. Struktur modal
 - D. Total rewards

4. Metode evaluasi investasi yang mempertimbangkan nilai waktu uang secara eksplisit dan menghasilkan nilai dalam satuan mata uang adalah ...
 - A. Payback period
 - B. Net present value
 - C. Rasio lancar
 - D. Rasio aktivitas
5. Pendanaan yang mewajibkan pembayaran bunga tetap namun dapat dikurangkan dari pajak adalah ...
 - A. Ekuitas
 - B. Utang
 - C. Modal kerja
 - D. Total rewards
6. Nilai hari ini dari sejumlah uang yang akan diterima di masa depan disebut ...
 - A. Future value
 - B. Present value
 - C. Net working capital
 - D. Payback period
7. Sistem pembayaran QRIS mencatat jumlah pengguna sekitar 59,53 juta pada 2025 menurut ...
 - A. APJII
 - B. Bank Indonesia
 - C. OJK
 - D. BPS
8. UU yang mengonsolidasikan regulasi sektor keuangan Indonesia melalui metode omnibus adalah ...
 - A. UU No. 8 Tahun 1999
 - B. UU No. 27 Tahun 2022
 - C. UU No. 4 Tahun 2023
 - D. UU No. 40 Tahun 2007

Daftar Pustaka Bab 10

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2025).
Survei penetrasi internet Indonesia 2025. Jakarta: APJII.
- Bank Indonesia. (2026). Laporan perekonomian Indonesia 2025.
Jakarta: Bank Indonesia.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). Fundamentals of financial
management (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder
approach. Boston: Pitman.
- Google, Temasek, & Bain & Company. (2024). e-Conomy SEA 2024:
Profits on the rise, harnessing SEA's digital advantage.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023
tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan

BAB 11

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DAN TEKNOLOGI BISNIS DIGITAL

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar dan peran sistem informasi manajemen bagi organisasi bisnis;
2. Mengidentifikasi komponen dan jenis-jenis sistem informasi dalam organisasi;
3. Menjelaskan hierarki data, informasi, dan pengetahuan dalam pengambilan keputusan;
4. Menjelaskan konsep dan manfaat Enterprise Resource Planning (ERP);
5. Menjelaskan konsep dan manfaat Customer Relationship Management (CRM);
6. Menjelaskan peran business intelligence dan analitik data dalam pengambilan keputusan bisnis;
7. Menjelaskan konsep komputasi awan dan penerapannya dalam bisnis;
8. Menganalisis isu keamanan siber dan kerangka hukum informasi elektronik di Indonesia.

A. Konsep Dasar dan Peran Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen (management information system) didefinisikan Laudon dan Laudon (2022) sebagai kumpulan

komponen yang saling terkait — meliputi manusia, proses, data, dan teknologi — yang bekerja bersama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi guna mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian, analisis, dan visualisasi dalam suatu organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa sistem informasi bukan sekadar perangkat lunak atau perangkat keras semata, melainkan perpaduan elemen manusia dan teknologi yang bekerja secara terintegrasi.

Peran sistem informasi manajemen bagi organisasi bisnis modern menjadi semakin sentral seiring transformasi digital yang dibahas pada Bab 1: sistem informasi menjadi tulang punggung yang menghubungkan seluruh fungsi manajemen yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya — pemasaran (Bab 7), operasi (Bab 8), sumber daya manusia (Bab 9), dan keuangan (Bab 10) — memungkinkan aliran data dan informasi yang konsisten lintas fungsi, alih-alih setiap fungsi beroperasi dengan sistem terpisah yang tidak saling terhubung.

Laudon dan Laudon (2022) menekankan konsep 'digital firm' — organisasi yang hampir seluruh hubungan bisnis signifikannya dengan pelanggan, pemasok, dan karyawan dimediasi secara digital, serta proses bisnis intinya dijalankan melalui jaringan digital yang mencakup keseluruhan organisasi. Konsep ini melengkapi pembahasan transformasi digital pada Bab 1 (Rogers, 2016): jika Rogers menekankan pergeseran strategi dan pemikiran, Laudon dan Laudon menekankan infrastruktur teknis dan sistem yang menjadi fondasi operasional transformasi tersebut.

Sistem informasi manajemen yang efektif mendukung ketiga tingkatan manajemen yang dibahas pada Bab 6: pada tingkat operasional, sistem informasi mendukung transaksi harian (misalnya sistem pemrosesan transaksi); pada tingkat menengah, sistem informasi mendukung pemantauan kinerja dan pengambilan keputusan taktis; pada tingkat puncak, sistem informasi mendukung perencanaan strategis melalui agregasi data dan analitik tingkat tinggi — sebuah hierarki yang akan dibahas lebih rinci pada subbab 11.2.

Investasi organisasi pada sistem informasi manajemen pada akhirnya perlu dievaluasi bukan sekadar dari sisi kecanggihan teknis semata, melainkan dari sejauh mana sistem tersebut benar-benar meningkatkan kapasitas organisasi mencapai tujuan strategisnya — sejalan dengan prinsip evaluasi investasi yang telah dibahas melalui kerangka penganggaran modal pada Bab 10. Organisasi yang berhasil memandang sistem informasi bukan sebagai biaya operasional semata, melainkan sebagai investasi strategis yang mendukung keseluruhan model bisnis mereka, cenderung memperoleh nilai jangka panjang yang jauh lebih besar dibanding organisasi yang mengadopsi teknologi informasi secara reaktif dan terfragmentasi.

Perkembangan sistem informasi manajemen sebagai bidang studi juga mencerminkan pergeseran cara pandang organisasi terhadap teknologi informasi secara keseluruhan: dari sekadar alat pendukung administratif (misalnya sistem penggajian atau pembukuan dasar) menuju kapabilitas strategis yang menentukan daya saing organisasi secara langsung. Pergeseran ini sejalan dengan konsep transformasi digital yang telah dibahas pada Bab 1 — organisasi yang masih memandang teknologi informasi semata sebagai pusat biaya (*cost center*) berisiko tertinggal dibanding organisasi yang telah berhasil memposisikan sistem informasi sebagai penggerak nilai (*value driver*) yang terintegrasi dengan strategi bisnis mereka secara menyeluruh.

B. Komponen dan Jenis-Jenis Sistem Informasi dalam Organisasi

Sistem informasi terdiri dari lima komponen utama yang saling berinteraksi: perangkat keras (*hardware*) — infrastruktur fisik seperti server, komputer, dan perangkat jaringan; perangkat lunak (*software*) — program dan aplikasi yang menjalankan fungsi pemrosesan data; data — bahan mentah yang diolah sistem menjadi informasi yang bermakna; prosedur — aturan dan langkah kerja yang mengatur bagaimana sistem digunakan; serta manusia — pengguna dan pengelola sistem yang pada akhirnya menentukan keberhasilan implementasi teknologi tersebut dalam praktik nyata.

Berdasarkan tingkatan manajemen yang dilayani, sistem informasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Sistem pemrosesan transaksi (transaction processing system) mendukung operasi harian pada tingkat operasional, misalnya sistem kasir atau sistem pemesanan daring. Sistem informasi manajemen dalam arti sempit (dan sistem pendukung keputusan/decision support system) mendukung tingkat manajemen menengah dengan menyediakan laporan ringkasan dan alat analisis untuk pengambilan keputusan taktis. Sistem informasi eksekutif (executive information system) mendukung manajemen puncak dengan menyajikan indikator kinerja kunci dan tren strategis dalam format yang ringkas dan mudah dicerna.

Berdasarkan cakupan fungsional, sistem informasi juga dapat dikelompokkan sesuai fungsi bisnis yang didukungnya — sistem informasi pemasaran, sistem informasi operasi/manufaktur, sistem informasi sumber daya manusia, dan sistem informasi keuangan/akuntansi — masing-masing menyediakan data dan analisis spesifik yang relevan bagi fungsi manajemen yang telah dibahas pada Bab 7 hingga Bab 10. Tantangan utama organisasi kontemporer adalah mengintegrasikan sistem-sistem fungsional yang berbeda ini agar data dapat mengalir lancar antarfungsi, alih-alih terjebak dalam 'silo data' yang terisolasi — sebuah persoalan yang menjadi latar belakang munculnya sistem ERP yang akan dibahas pada subbab 11.4.

Klasifikasi lain yang relevan adalah antara sistem informasi internal (digunakan oleh organisasi untuk operasi internalnya sendiri) dan sistem informasi antarorganisasi (inter-organizational system) yang menghubungkan organisasi dengan mitra eksternal — pemasok, distributor, atau bahkan konsumen langsung — sebagaimana banyak dijumpai pada model bisnis platform yang dibahas pada Bab 3, di mana sistem informasi organisasi perlu dirancang untuk berinteraksi secara mulus dengan sistem eksternal jutaan pengguna dan mitra dalam ekosistemnya.

C. Hierarki Data, Informasi, dan Pengetahuan

Memahami perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan penting sebagai fondasi konseptual sistem informasi manajemen. Data adalah fakta mentah yang belum diolah — misalnya angka penjualan harian suatu produk tanpa konteks tambahan. Informasi adalah data yang telah diolah, diorganisasikan, atau distrukturkan sedemikian rupa sehingga memiliki makna dan kegunaan bagi penerimanya — misalnya angka penjualan yang telah dibandingkan dengan target atau periode sebelumnya, memberikan konteks yang bermakna bagi pengambil keputusan.

Pengetahuan (knowledge) merupakan tingkatan lebih tinggi lagi — pemahaman kontekstual yang memungkinkan seseorang menginterpretasikan informasi dan mengambil tindakan yang tepat, sering kali berasal dari pengalaman dan keahlian yang terakumulasi seiring waktu. Seorang manajer pemasaran berpengalaman, misalnya, tidak hanya melihat data penjualan menurun (data) atau memahami bahwa penurunan tersebut lebih besar dibanding rata-rata musiman (informasi), tetapi juga memiliki pengetahuan kontekstual untuk mengenali pola mana yang mengindikasikan masalah struktural versus fluktuasi normal yang tidak perlu dikhawatirkan.

Hierarki data-informasi-pengetahuan ini memiliki implikasi penting bagi desain sistem informasi: sistem yang baik tidak sekadar mengumpulkan dan menyimpan data mentah dalam jumlah besar, melainkan perlu dirancang untuk mengubah data tersebut menjadi informasi yang bermakna melalui pengolahan dan visualisasi yang tepat, serta idealnya mendukung penciptaan dan pendistribusian pengetahuan organisasi melalui sistem manajemen pengetahuan (knowledge management system) yang memungkinkan keahlian individu didokumentasikan dan dibagikan ke seluruh organisasi, bukan hanya tersimpan dalam kepala individu tertentu yang berisiko hilang ketika individu tersebut meninggalkan organisasi.

Konsep ini berkaitan erat dengan pembahasan business intelligence pada subbab 11.6: teknologi analitik modern pada dasarnya adalah upaya mempercepat dan memperluas skala

transformasi data menjadi informasi — dan idealnya pengetahuan — yang secara historis sangat bergantung pada kapasitas kognitif manusia semata, memungkinkan organisasi mengolah volume data yang jauh melampaui kapasitas analisis manual konvensional.

D. Enterprise Resource Planning (ERP): Integrasi Proses Bisnis

Enterprise Resource Planning (ERP) adalah sistem informasi terintegrasi yang menghubungkan seluruh proses bisnis inti organisasi — mulai dari keuangan, sumber daya manusia, manufaktur, hingga rantai pasok — ke dalam satu basis data terpusat, menggantikan sistem-sistem terpisah yang sebelumnya beroperasi secara independen pada masing-masing fungsi bisnis yang telah dibahas pada Bab 7 hingga Bab 10. Motivasi utama implementasi ERP adalah mengatasi persoalan 'silo data' yang telah disinggung pada subbab 11.2 — kondisi ketika data yang sama (misalnya data pelanggan) tersimpan secara terpisah dan tidak konsisten di berbagai sistem departemen yang berbeda.

Manfaat utama ERP mencakup peningkatan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses lintas fungsi, peningkatan akurasi data karena sumber data tunggal (single source of truth) yang digunakan seluruh organisasi, serta peningkatan kapasitas pengambilan keputusan manajemen puncak yang kini dapat mengakses gambaran menyeluruh kinerja organisasi secara real-time, alih-alih menunggu kompilasi manual laporan dari berbagai departemen terpisah.

Meski menawarkan manfaat signifikan, implementasi ERP juga dikenal sebagai proyek yang kompleks, memakan waktu panjang, dan berbiaya tinggi, dengan tingkat kegagalan implementasi yang relatif tinggi dibanding proyek teknologi informasi lainnya. Kegagalan implementasi ERP umumnya bukan disebabkan kelemahan teknis semata, melainkan kurangnya kesiapan organisasi dalam mengubah proses bisnis dan budaya kerja agar selaras dengan cara kerja standar yang diusung sistem ERP — menegaskan bahwa keberhasilan

implementasi ERP menuntut manajemen perubahan (change management) yang cermat, bukan sekadar instalasi perangkat lunak.

Bagi organisasi bisnis Indonesia berskala menengah hingga besar, adopsi ERP menjadi semakin relevan seiring pertumbuhan kompleksitas operasi dan tuntutan integrasi data lintas fungsi yang dibahas sepanjang buku ini, meski organisasi berskala lebih kecil — termasuk startup digital yang dibahas pada Bab 4 — umumnya memulai dengan solusi yang lebih ringan dan modular sebelum mempertimbangkan ERP skala penuh seiring pertumbuhan organisasi mereka.

E. Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) adalah sistem informasi dan strategi bisnis yang berfokus mengelola interaksi organisasi dengan pelanggan saat ini maupun calon pelanggan, dengan tujuan meningkatkan hubungan bisnis, mempertahankan pelanggan, dan mendorong pertumbuhan penjualan. Sistem CRM mengumpulkan dan mengintegrasikan data pelanggan dari berbagai titik kontak (touchpoint) — penjualan, pemasaran, layanan pelanggan — ke dalam satu profil pelanggan terpadu, memungkinkan seluruh tim yang berinteraksi dengan pelanggan tersebut memiliki gambaran konteks yang konsisten.

Fungsi CRM berkaitan erat dengan konsep customer lifetime value dan marketing analytics yang telah dibahas pada Bab 7: sistem CRM menyediakan data granular yang dibutuhkan untuk menghitung metrik-metrik tersebut secara akurat, sekaligus mendukung personalisasi komunikasi dan penawaran kepada pelanggan berdasarkan riwayat interaksi mereka dengan organisasi — sebuah kapabilitas yang menjadi semakin penting seiring meningkatnya ekspektasi konsumen terhadap pengalaman yang dipersonalisasi di era digital.

CRM modern semakin terintegrasi dengan kanal digital marketing yang dibahas pada Bab 7 — media sosial, email marketing, dan platform e-commerce — memungkinkan organisasi melacak

perjalanan pelanggan (customer journey) secara menyeluruh, dari tahap kesadaran awal hingga pembelian dan advokasi, sejalan dengan kerangka 5A Marketing 4.0 yang telah dibahas pada Bab 7 (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Sama seperti ERP, keberhasilan implementasi CRM menuntut lebih dari sekadar instalasi perangkat lunak: organisasi perlu memastikan data pelanggan yang dikumpulkan berkualitas dan konsisten, tim yang menggunakan sistem CRM terlatih memanfaatkannya secara efektif, serta yang tidak kalah penting, kepatuhan terhadap kerangka perlindungan data pribadi yang telah dibahas pada Bab 5 (UU PDP) — mengingat CRM pada dasarnya adalah sistem yang menyimpan dan memproses data pribadi pelanggan dalam skala besar, menjadikan tata kelola data yang bertanggung jawab sebagai prasyarat mutlak implementasi CRM yang etis dan legal.

Tabel 11.1: Perbandingan Fokus Utama ERP dan CRM

Aspek	ERP	CRM
Fokus utama	Integrasi proses internal organisasi	Pengelolaan hubungan dengan pelanggan
Data utama	Data operasional, keuangan, persediaan	Data interaksi dan riwayat pelanggan
Manfaat utama	Efisiensi dan akurasi data lintas fungsi	Retensi pelanggan dan pertumbuhan penjualan

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Laudon & Laudon (2022).

F. Business Intelligence dan Analitik Data untuk Pengambilan Keputusan

Business intelligence (BI) merujuk pada teknologi, aplikasi, dan praktik untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, menganalisis, dan menyajikan data bisnis guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. BI berkaitan erat dengan hierarki data-informasi-pengetahuan yang dibahas pada subbab 11.3: sistem BI dirancang khusus untuk mempercepat transformasi data mentah dari berbagai

sumber — termasuk sistem ERP dan CRM yang telah dibahas sebelumnya — menjadi informasi yang dapat langsung digunakan pengambil keputusan, biasanya disajikan melalui dashboard visual dan laporan interaktif.

Analitik data (data analytics) dapat dikelompokkan menjadi empat tingkatan kematangan: analitik deskriptif (descriptive analytics) yang menjelaskan apa yang telah terjadi berdasarkan data historis; analitik diagnostik (diagnostic analytics) yang menjelaskan mengapa suatu peristiwa terjadi; analitik prediktif (predictive analytics) yang memproyeksikan apa yang mungkin terjadi di masa depan berdasarkan pola data historis; serta analitik preskriptif (prescriptive analytics) yang merekomendasikan tindakan optimal yang sebaiknya diambil berdasarkan hasil analisis prediktif tersebut.

Keempat tingkatan analitik ini memiliki nilai bisnis yang meningkat secara progresif namun juga menuntut kompleksitas teknis dan kematangan data yang lebih tinggi: banyak organisasi memulai perjalanan analitik mereka pada tingkat deskriptif (misalnya laporan penjualan bulanan) sebelum secara bertahap mengembangkan kapabilitas menuju analitik prediktif dan preskriptif yang lebih canggih, sejalan dengan penerapan teknologi big data dan kecerdasan buatan yang telah disinggung pada pembahasan Revolusi Industri 4.0 di Bab 8.

Penerapan business intelligence relevan lintas seluruh fungsi manajemen yang dibahas sepanjang buku ini: analitik prediktif dapat membantu manajer pemasaran (Bab 7) memproyeksikan permintaan, manajer operasi (Bab 8) mengoptimalkan perencanaan kapasitas, manajer SDM (Bab 9) mengidentifikasi risiko turnover karyawan, dan manajer keuangan (Bab 10) memproyeksikan arus kas — menegaskan bahwa business intelligence bukan fungsi terpisah, melainkan kapabilitas lintas fungsi yang memperkuat pengambilan keputusan di seluruh organisasi.

G. Komputasi Awan (Cloud Computing) dalam Bisnis

Komputasi awan (cloud computing) didefinisikan National Institute of Standards and Technology Amerika Serikat sebagai model yang memungkinkan akses jaringan yang nyaman dan sesuai permintaan terhadap kumpulan sumber daya komputasi yang dapat dikonfigurasi secara bersama — termasuk jaringan, server, penyimpanan, aplikasi, dan layanan — yang dapat disediakan dan dilepaskan dengan cepat dan upaya pengelolaan minimal (Mell & Grance, 2011). Definisi ini menegaskan karakteristik kunci cloud computing: akses sesuai permintaan (on-demand), elastisitas (kemampuan menambah/mengurangi kapasitas dengan cepat), dan pengelolaan yang diserahkan kepada penyedia layanan.

Tiga model layanan utama cloud computing mencakup Infrastructure as a Service (IaaS) — menyediakan infrastruktur komputasi dasar (server, penyimpanan, jaringan) yang dapat dikonfigurasi pengguna sesuai kebutuhan; Platform as a Service (PaaS) — menyediakan platform pengembangan aplikasi tanpa pengguna perlu mengelola infrastruktur dasar; serta Software as a Service (SaaS) — menyediakan aplikasi siap pakai yang dapat langsung digunakan pengguna melalui internet, mencakup banyak sistem ERP dan CRM modern yang telah dibahas pada subbab sebelumnya.

Adopsi cloud computing membawa perubahan fundamental pada keputusan investasi teknologi organisasi, sebagaimana disinggung pada pembahasan perencanaan kapasitas di Bab 8: alih-alih berinvestasi besar di muka untuk infrastruktur teknologi fisik (belanja modal/capital expenditure), organisasi kini dapat membayar sesuai penggunaan aktual (belanja operasional/operational expenditure), secara signifikan menurunkan hambatan modal awal bagi organisasi yang baru bertumbuh — sebuah faktor penting yang turut menjelaskan mengapa startup digital yang dibahas pada Bab 4 dapat bertumbuh dengan kecepatan tinggi tanpa harus membangun infrastruktur teknologi fisik sendiri sejak awal.

Meski menawarkan fleksibilitas dan efisiensi biaya signifikan, adopsi cloud computing juga memunculkan pertimbangan penting terkait keamanan data dan ketergantungan pada penyedia layanan pihak ketiga (vendor lock-in), menjadikan pemilihan penyedia cloud dan desain arsitektur sistem sebagai keputusan strategis yang menuntut pertimbangan cermat, bukan sekadar pilihan teknis semata — sebuah pertimbangan yang berkaitan erat dengan pembahasan keamanan siber pada subbab berikutnya.

H. Keamanan Siber dan Kerangka Hukum Informasi Elektronik Indonesia

Keamanan siber (cybersecurity) menjadi perhatian yang semakin krusial seiring ketergantungan organisasi bisnis terhadap sistem informasi digital yang dibahas sepanjang bab ini. Ancaman keamanan siber mencakup peretasan (hacking) yang mengakses sistem tanpa izin, malware yang merusak atau mencuri data, serangan phishing yang menipu pengguna untuk mengungkapkan informasi sensitif, hingga serangan ransomware yang mengunci akses organisasi terhadap datanya sendiri hingga tebusan dibayarkan.

Risiko keamanan siber bagi organisasi bisnis tidak sekadar bersifat teknis, melainkan juga berdimensi hukum dan reputasi, mengingat kebocoran data pelanggan dapat melanggar UU Pelindungan Data Pribadi yang telah dibahas pada Bab 5, menimbulkan sanksi administratif maupun pidana, sekaligus merusak kepercayaan konsumen yang menjadi fondasi hubungan bisnis jangka panjang. Kerangka mitigasi keamanan siber yang efektif mencakup kombinasi kontrol teknis (enkripsi data, autentikasi berlapis, pembaruan sistem berkala), kontrol prosedural (kebijakan akses data, pelatihan kesadaran keamanan bagi karyawan), serta kontrol organisasional (tata kelola keamanan informasi yang jelas dan mekanisme respons insiden).

Kerangka hukum informasi elektronik di Indonesia diatur pokok melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE), yang telah mengalami dua kali perubahan — melalui UU No. 19 Tahun 2016 dan yang paling

mutakhir UU No. 1 Tahun 2024. Perubahan kedua ini menambahkan sejumlah pasal baru, termasuk ketentuan mengenai identitas digital dalam sertifikasi elektronik, perlindungan anak dalam penyelenggaraan sistem elektronik, kontrak elektronik internasional, serta penegasan peran pemerintah dalam mendorong terciptanya ekosistem digital yang adil, akuntabel, aman, dan inovatif.

Kerangka UU ITE ini melengkapi — bukan menggantikan — regulasi perlindungan data pribadi yang telah dibahas pada Bab 5 (UU PDP): UU ITE lebih berfokus mengatur keabsahan transaksi dan informasi elektronik serta perbuatan yang dilarang dalam ruang digital, sementara UU PDP secara spesifik mengatur tata kelola data pribadi. Bagi organisasi bisnis digital, kepatuhan terhadap kedua kerangka hukum ini secara simultan menjadi prasyarat operasional yang tidak dapat diabaikan, mengingat pelanggaran pada salah satu kerangka dapat menimbulkan risiko hukum signifikan yang berdampak langsung pada keberlangsungan bisnis.

I. Studi Kasus: Transformasi Sistem Informasi pada Organisasi Bisnis Indonesia

Untuk mengintegrasikan pembahasan bab ini, perhatikan bagaimana organisasi bisnis Indonesia — baik korporasi besar maupun UMKM yang bertransformasi digital sebagaimana dibahas pada Bab 1 — mengadopsi berbagai komponen sistem informasi yang dibahas sepanjang bab ini secara bertahap sesuai skala dan kompleksitas kebutuhan mereka. Organisasi besar dengan operasi kompleks lintas fungsi umumnya mengadopsi ERP (subbab 11.4) untuk mengintegrasikan proses bisnis mereka, sementara UMKM yang lebih kecil sering kali cukup memanfaatkan aplikasi kasir digital dan pembukuan sederhana berbasis cloud yang jauh lebih terjangkau dibanding sistem ERP skala penuh.

Adopsi CRM (subbab 11.5) juga semakin meluas seiring organisasi menyadari pentingnya mengelola hubungan pelanggan secara sistematis, khususnya bagi organisasi yang mengandalkan kanal digital marketing yang dibahas pada Bab 7 — data yang dikumpulkan dari berbagai kampanye pemasaran digital menjadi jauh

lebih bernilai ketika terintegrasi dalam sistem CRM yang memungkinkan analisis perjalanan pelanggan secara menyeluruh, dibanding tersebar pada platform-platform terpisah yang tidak saling terhubung.

Adopsi cloud computing (subbab 11.7) menjadi enabler penting bagi transformasi ini, khususnya bagi UMKM dan startup digital yang dibahas pada Bab 4, karena secara signifikan menurunkan hambatan investasi infrastruktur teknologi di muka — memungkinkan organisasi kecil mengakses kapabilitas sistem informasi yang secara historis hanya terjangkau bagi korporasi besar dengan sumber daya modal signifikan. Pada saat yang sama, meningkatnya ketergantungan pada sistem digital ini menuntut kesadaran keamanan siber dan kepatuhan hukum (subbab 11.8) yang memadai, mengingat skala data yang dikelola organisasi digital Indonesia terus bertumbuh seiring ekspansi ekonomi digital yang dibahas sepanjang buku ini.

Pelajaran penting dari studi kasus ini adalah bahwa transformasi sistem informasi bukan sekadar investasi teknologi satu kali, melainkan perjalanan berkelanjutan yang perlu diselaraskan dengan skala, kompleksitas, dan kematangan organisasi — mulai dari sistem dasar hingga integrasi ERP dan CRM penuh, didukung infrastruktur cloud yang fleksibel dan tata kelola keamanan yang bertanggung jawab, sebuah fondasi yang menjadi prasyarat penting sebelum organisasi dapat memaksimalkan potensi inovasi dan transformasi digital sebagai strategi bersaing yang akan dibahas pada Bab 12. Sebagai penutup, penting ditegaskan bahwa investasi sistem informasi paling bernilai bukanlah yang paling canggih secara teknis, melainkan yang paling selaras dengan kebutuhan riil dan tahap pertumbuhan organisasi — sebuah UMKM yang memaksakan diri mengadopsi ERP skala korporasi besar berisiko justru terbebani kompleksitas yang tidak sepadan dengan manfaatnya, sebagaimana halnya korporasi besar yang mengandalkan sistem pembukuan sederhana berisiko kehilangan visibilitas dan kendali atas kompleksitas operasi mereka yang sesungguhnya.

Kesimpulan Bab 11

Sistem informasi manajemen (Laudon & Laudon, 2022) menjadi tulang punggung yang menghubungkan seluruh fungsi manajemen organisasi bisnis, dengan komponen manusia, proses, data, dan teknologi yang bekerja bersama mendukung pengambilan keputusan pada seluruh tingkatan manajemen. Sistem ERP dan CRM menjadi dua kategori sistem informasi terintegrasi paling berpengaruh, masing-masing berfokus mengintegrasikan proses internal organisasi dan mengelola hubungan dengan pelanggan.

Business intelligence dan analitik data mempercepat transformasi data mentah menjadi informasi dan pengetahuan yang bermakna bagi pengambilan keputusan, sementara komputasi awan (Mell & Grance, 2011) secara fundamental mengubah model investasi teknologi organisasi, menurunkan hambatan modal awal bagi organisasi berskala kecil dan menengah. Kerangka hukum UU ITE, yang terus diperbarui hingga perubahan kedua pada 2024, melengkapi UU PDP dalam mengatur kepatuhan hukum organisasi bisnis digital di Indonesia.

Pemahaman menyeluruh mengenai sistem informasi manajemen ini menjadi fondasi teknis penting yang mendukung integrasi seluruh fungsi manajemen yang telah dibahas sepanjang buku ini, sekaligus menjadi prasyarat bagi organisasi untuk memaksimalkan potensi inovasi dan transformasi digital sebagai strategi bersaing, yang akan dibahas secara lebih mendalam pada Bab 12.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan definisi sistem informasi manajemen menurut Laudon dan Laudon (2022) serta kaitkan dengan konsep 'digital firm'.
2. Uraikan lima komponen utama sistem informasi dan jelaskan mengapa komponen manusia sering menjadi penentu utama keberhasilan implementasi.

3. Jelaskan perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan, disertai contoh masing-masing dalam konteks bisnis.
4. Bandingkan fokus utama sistem ERP dan CRM, disertai penjelasan mengapa keduanya saling melengkapi, bukan saling menggantikan.
5. Jelaskan empat tingkatan analitik data (deskriptif, diagnostik, prediktif, preskriptif) disertai contoh penerapannya pada salah satu fungsi manajemen.
6. Analisislah bagaimana UU ITE dan UU PDP saling melengkapi dalam mengatur kepatuhan hukum organisasi bisnis digital di Indonesia.

B. Pilihan Berganda

1. Definisi sistem informasi manajemen menurut Laudon dan Laudon (2022) menekankan komponen ...
 - A. Hanya perangkat keras
 - B. Manusia, proses, data, dan teknologi
 - C. Hanya perangkat lunak
 - D. Hanya data
2. Sistem yang mendukung operasi harian pada tingkat operasional disebut ...
 - A. Executive information system
 - B. Transaction processing system
 - C. Decision support system
 - D. ERP
3. Data yang telah diolah dan memiliki makna bagi penerimanya disebut ...
 - A. Data mentah
 - B. Informasi
 - C. Kebijakan
 - D. Prosedur

4. Sistem yang mengintegrasikan seluruh proses bisnis inti organisasi ke dalam satu basis data terpusat disebut ...
 - A. CRM
 - B. ERP
 - C. BI
 - D. SaaS
5. Sistem yang berfokus mengelola interaksi dengan pelanggan untuk meningkatkan retensi disebut ...
 - A. ERP
 - B. CRM
 - C. IaaS
 - D. PaaS
6. Tingkatan analitik data yang merekomendasikan tindakan optimal disebut analitik ...
 - A. Deskriptif
 - B. Diagnostik
 - C. Prediktif
 - D. Preskriptif
7. Definisi cloud computing yang banyak dirujuk secara internasional dikeluarkan oleh ...
 - A. ISO
 - B. NIST
 - C. IEEE
 - D. W3C
8. Model layanan cloud yang menyediakan aplikasi siap pakai kepada pengguna disebut ...
 - A. IaaS
 - B. PaaS
 - C. SaaS
 - D. DaaS

Daftar Pustaka Bab 11

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing* (NIST Special Publication 800-145). Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
- Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik*.
- Republik Indonesia. (2016). *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik*.
- Republik Indonesia. (2024). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik*.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.

BAB 12

INOVASI DAN TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI STRATEGI BERSAING

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar inovasi dalam konteks bisnis;
2. Membedakan jenis-jenis inovasi berdasarkan tingkat perubahan dan dampaknya terhadap pasar;
3. Menjelaskan inovasi model bisnis sebagai strategi bersaing;
4. Menerapkan kerangka lima domain transformasi digital dalam analisis strategi organisasi;
5. Menjelaskan konsep organisasi ambidextrous dalam menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi;
6. Menjelaskan konsep open innovation dan kolaborasi ekosistem;
7. Menjelaskan pendekatan mengukur kinerja investasi inovasi organisasi;
8. Menganalisis tantangan transformasi digital yang dihadapi organisasi mapan (incumbent).

A. Konsep Dasar Inovasi dalam Bisnis

Inovasi dalam konteks bisnis merujuk pada penerapan ide, produk, proses, atau model bisnis baru yang menciptakan nilai bagi organisasi dan pemangku kepentingannya. Penting dibedakan antara

invensi (invention) — penciptaan sesuatu yang baru secara teknis — dan inovasi (innovation) — penerapan invensi tersebut secara komersial hingga menciptakan nilai nyata di pasar. Banyak invensi brilian gagal menjadi inovasi yang berhasil karena tidak berhasil diterjemahkan menjadi proposisi nilai yang relevan bagi konsumen atau model bisnis yang berkelanjutan.

Schumpeter (1934), sebagaimana telah dibahas pada Bab 4, menempatkan inovasi sebagai inti dari proses creative destruction yang mendorong pertumbuhan ekonomi — wirausahawan yang memperkenalkan kombinasi baru secara terus-menerus menggantikan tatanan ekonomi lama. Kerangka Schumpeterian ini menegaskan bahwa inovasi bukan aktivitas sesekali, melainkan proses berkelanjutan yang menjadi sumber utama keunggulan kompetitif jangka panjang organisasi bisnis.

Bagi organisasi bisnis kontemporer, inovasi tidak lagi dapat dipandang sebagai domain eksklusif departemen penelitian dan pengembangan (R&D), melainkan perlu terintegrasi ke dalam seluruh fungsi manajemen yang telah dibahas sepanjang buku ini — inovasi pemasaran (Bab 7) melalui kanal dan pendekatan baru menjangkau konsumen, inovasi operasi (Bab 8) melalui penerapan teknologi Industri 4.0, inovasi model kerja SDM (Bab 9) melalui adaptasi terhadap gig economy dan kerja jarak jauh, hingga inovasi keuangan (Bab 10) melalui adopsi fintech.

Bab ini secara khusus akan membahas inovasi pada tataran strategis — bagaimana inovasi dan transformasi digital menjadi strategi bersaing yang menyatukan berbagai inovasi fungsional tersebut ke dalam arah strategis organisasi yang koheren, melengkapi pembahasan strategi bersaing konvensional yang telah disinggung melalui kerangka Five Forces pada Bab 2.

Penting pula dibedakan antara inovasi yang digerakkan teknologi (technology-push) dan inovasi yang digerakkan kebutuhan pasar (market-pull). Inovasi technology-push bermula dari kapabilitas teknologi baru yang kemudian dicari aplikasi komersialnya, sementara inovasi market-pull bermula dari kebutuhan

atau masalah konsumen yang belum terselesaikan, kemudian dicari solusi teknologi yang sesuai. Kedua pendekatan ini sama-sama sah dan sering kali saling melengkapi dalam praktik nyata, meski organisasi yang terlalu berat sebelah pada pendekatan technology-push berisiko menciptakan solusi canggih yang tidak benar-benar dibutuhkan pasar, sementara organisasi yang terlalu berat sebelah pada market-pull berisiko kehilangan peluang inovasi terobosan yang sesungguhnya belum disadari kebutuhannya oleh konsumen — sebagaimana terkenal diungkapkan dalam anekdot bahwa konsumen tidak akan pernah meminta 'mobil yang lebih cepat' sebelum mengenal mobil, melainkan hanya akan meminta 'kuda yang lebih cepat'.

B. Jenis-Jenis Inovasi: Inkremental, Radikal, dan Disruptif

Inovasi dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat perubahan yang dibawanya. Inovasi inkremental (*incremental innovation*) melibatkan perbaikan bertahap terhadap produk, proses, atau model bisnis yang sudah ada, meningkatkan kinerja atau efisiensi tanpa mengubah fondasi dasarnya secara mendasar — misalnya pembaruan fitur berkala pada suatu aplikasi. Inovasi radikal (*radical innovation*) melibatkan perubahan mendasar yang menciptakan kapabilitas atau kategori produk yang sepenuhnya baru, sering kali berbasis terobosan teknologi signifikan.

Klasifikasi lain yang telah disinggung pada Bab 1 adalah inovasi *sustaining* (*sustaining innovation*) versus inovasi *disruptif* (*disruptive innovation*) sebagaimana dijelaskan Christensen (1997). Inovasi *sustaining* meningkatkan kinerja produk pada dimensi yang sudah dihargai konsumen arus utama, umumnya dilakukan pemain mapan untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka. Inovasi *disruptif*, sebaliknya, menawarkan solusi yang pada awalnya lebih sederhana dan kurang berkinerja dibanding solusi mapan, namun lebih terjangkau dan lebih mudah diakses, sehingga awalnya menarik segmen pasar yang kurang dilayani sebelum akhirnya meningkatkan kualitasnya dan merebut pasar arus utama.

Perbedaan penting antara kedua sumbu klasifikasi ini perlu dipahami secara jernih: sebuah inovasi dapat bersifat radikal secara teknis (menggunakan teknologi yang sepenuhnya baru) namun tetap bersifat sustaining secara strategis (jika ditujukan meningkatkan kinerja bagi konsumen arus utama yang sudah ada); sebaliknya, sebuah inovasi disruptif tidak selalu radikal secara teknis, sering kali justru menggunakan teknologi yang lebih sederhana namun dikombinasikan dengan model bisnis atau saluran distribusi yang baru, sebagaimana tecermin pada disrupsi model bisnis platform yang telah dibahas pada Bab 3.

Bagi manajer, kejernihan mengklasifikasikan jenis inovasi yang tengah dihadapi organisasi mereka menjadi penting karena masing-masing jenis menuntut respons strategis yang berbeda: inovasi inkremental dan sustaining umumnya dapat dikelola dalam struktur organisasi dan proses yang sudah ada, sementara inovasi radikal dan disruptif sering kali menuntut pendekatan organisasional yang berbeda — sebuah tema yang akan dibahas lebih mendalam melalui konsep organisasi ambidextrous pada subbab 12.5.

C. Inovasi Model Bisnis sebagai Strategi Bersaing

Selain inovasi produk dan proses, inovasi model bisnis (business model innovation) semakin diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif yang tidak kalah penting, bahkan pada banyak kasus justru lebih sulit ditiru pesaing dibanding inovasi produk semata. Merujuk kembali kerangka Business Model Canvas yang telah dibahas pada Bab 3 (Osterwalder & Pigneur, 2010), inovasi model bisnis dapat terjadi pada salah satu atau kombinasi dari sembilan elemen kanvas tersebut — mengubah segmen pelanggan yang dilayani, proposisi nilai yang ditawarkan, arus pendapatan yang dihasilkan, atau kombinasi sumber daya dan aktivitas kunci yang digunakan.

Transformasi dari model bisnis linear konvensional menuju model bisnis platform yang telah dibahas pada Bab 3 (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016) merupakan salah satu contoh paling signifikan inovasi model bisnis pada era digital, mengubah secara

fundamental bagaimana nilai diciptakan (melalui fasilitasi interaksi antarpengguna, bukan produksi langsung) dan bagaimana organisasi tumbuh (melalui efek jaringan, bukan penambahan aset fisik proporsional).

Inovasi model bisnis sering kali lebih tahan lama sebagai sumber keunggulan kompetitif dibanding inovasi produk semata, karena pesaing dapat meniru fitur produk dengan relatif cepat, namun meniru keseluruhan model bisnis — termasuk budaya organisasi, kemitraan strategis, dan struktur biaya yang mendukungnya — jauh lebih kompleks dan memakan waktu. Prinsip ini menjelaskan mengapa banyak organisasi digital yang berhasil bertahan unggul justru karena keunikan model bisnisnya, bukan semata keunggulan teknis produk yang ditawarkan.

Bagi organisasi bisnis Indonesia, peluang inovasi model bisnis semakin terbuka lebar seiring maturitas ekosistem digital yang dibahas sepanjang buku ini — mulai dari infrastruktur pembayaran digital (Bab 10), logistik e-commerce (Bab 8), hingga basis konsumen digital yang terus meluas (Bab 1) — menciptakan kondisi yang semakin mendukung eksperimen model bisnis baru yang sebelumnya sulit dijalankan karena keterbatasan infrastruktur pendukung.

D. Kerangka Lima Domain Transformasi Digital

Rogers (2016), sebagaimana telah diperkenalkan pada Bab 1, mengusulkan kerangka lima domain strategi yang perlu dipikirkan ulang organisasi dalam menjalankan transformasi digital: pelanggan (customers), kompetisi (competition), data (data), inovasi (innovation), dan nilai (value). Bab ini akan menerapkan kerangka tersebut secara lebih spesifik sebagai alat analisis strategi bersaing, melengkapi pembahasan konseptualnya pada Bab 1.

Pada domain pelanggan, transformasi digital menuntut pergeseran dari memandang konsumen sebagai target pasif kampanye pemasaran (sebagaimana pendekatan konvensional yang dibahas pada Bab 7) menuju memandang konsumen sebagai jaringan yang saling terhubung dan saling memengaruhi melalui media sosial

dan ulasan daring, sejalan dengan kerangka 5A Marketing 4.0 yang telah dibahas pada Bab 7.

Pada domain kompetisi, sebagaimana disinggung pada pembahasan Five Forces di Bab 2, batas industri konvensional semakin kabur akibat konvergensi digital — pesaing dapat datang dari luar batas industri tradisional organisasi. Pada domain data, organisasi perlu memandang data bukan sekadar hasil sampingan operasi, melainkan aset strategis yang dapat dianalisis untuk menghasilkan wawasan bernilai, sejalan dengan pembahasan business intelligence pada Bab 11. Pada domain inovasi, organisasi perlu bergeser dari pendekatan pengembangan produk linear dan tertutup menuju pendekatan yang lebih cepat, iteratif, dan sering melibatkan kolaborasi eksternal — sebuah tema yang akan diperdalam pada subbab 12.6 mengenai open innovation. Pada domain nilai, proposisi nilai organisasi perlu terus dievaluasi ulang mengingat definisi nilai bagi konsumen dapat bergeser signifikan seiring perubahan teknologi dan ekspektasi pasar.

Kekuatan kerangka lima domain ini terletak pada sifatnya yang komprehensif namun tetap actionable: organisasi dapat menggunakan kelima domain ini sebagai daftar periksa strategis untuk mengevaluasi sejauh mana asumsi-asumsi strategis mereka masih relevan di era digital, mengidentifikasi domain mana yang paling mendesak memerlukan pemikiran ulang berdasarkan konteks industri dan posisi kompetitif spesifik organisasi tersebut.

Tabel 12.1: Lima Domain Transformasi Digital Rogers (2016) dan Pergeseran Strategisnya

Domain	Dari (Konvensional)	Menuju (Digital)
Pelanggan	Target pasif kampanye	Jaringan yang saling terhubung
Kompetisi	Batas industri jelas	Konvergensi lintas industri
Data	Hasil sampingan operasi	Aset strategis

Inovasi	Linear dan tertutup	Iteratif dan kolaboratif
Nilai	Statis, jarang dievaluasi	Terus dievaluasi ulang

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan Rogers (2016).

E. Organisasi Ambidextrous: Menyeimbangkan Eksplorasi dan Eksploitasi

Salah satu tantangan organisasional paling mendasar dalam mengelola inovasi adalah menyeimbangkan dua orientasi yang secara inheren bertentangan: eksploitasi (*exploitation*) — mengoptimalkan dan menyempurnakan kapabilitas serta bisnis inti yang sudah terbukti menghasilkan keuntungan, dan eksplorasi (*exploration*) — bereksperimen dengan kemungkinan baru yang belum terbukti namun berpotensi menjadi sumber pertumbuhan masa depan. O'Reilly dan Tushman (2004) memperkenalkan konsep organisasi ambidextrous (*ambidextrous organization*) sebagai solusi terhadap ketegangan ini — organisasi yang mampu menjalankan eksploitasi dan eksplorasi secara simultan.

Berdasarkan penelitian terhadap 35 kasus upaya inovasi terobosan, O'Reilly dan Tushman (2004) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan struktur ambidextrous — memisahkan unit eksploratif baru dari unit eksploitatif konvensional, memberikan proses, struktur, dan budaya yang berbeda pada masing-masing unit, namun tetap mempertahankan keterkaitan erat pada tingkat manajemen senior — mencatat tingkat keberhasilan lebih dari 90 persen dalam upaya inovasi terobosan mereka, jauh melampaui pendekatan organisasional lain yang diteliti.

Prinsip pemisahan struktural namun integrasi kepemimpinan inilah yang menjadi inti pendekatan ambidextrous: unit eksploratif memerlukan kebebasan bereksperimen tanpa terikat metrik kinerja jangka pendek yang berlaku bagi bisnis inti, namun tetap perlu terhubung dengan sumber daya dan kapabilitas organisasi induk melalui kepemimpinan senior yang sama, mencegah unit eksploratif tersebut terisolasi sepenuhnya dari organisasi induknya.

Bagi organisasi bisnis mapan yang menghadapi tantangan transformasi digital, prinsip ambidextrous menawarkan kerangka praktis: alih-alih memaksakan seluruh organisasi berubah secara serentak — pendekatan yang sering menemui resistensi signifikan dan berisiko mengganggu bisnis inti yang masih menguntungkan — organisasi dapat membentuk unit inovasi digital terpisah yang diberi keleluasaan bereksperimen dengan model bisnis dan pendekatan baru, sembari bisnis inti konvensional tetap dijalankan secara efisien menggunakan proses yang sudah teruji, sebuah pendekatan yang akan dibahas lebih lanjut dalam konteks tantangan organisasi incumbent pada subbab 12.8.

F. Open Innovation dan Kolaborasi Ekosistem

Chesbrough (2003) memperkenalkan konsep open innovation sebagai paradigma baru yang menantang model inovasi tertutup (closed innovation) konvensional — pendekatan di mana organisasi mengandalkan sepenuhnya kapabilitas penelitian dan pengembangan internal mereka sendiri, dari penciptaan ide hingga komersialisasi produk. Chesbrough berargumen bahwa dalam lingkungan yang kian kaya pengetahuan (knowledge-rich environment), organisasi tidak lagi dapat — dan tidak perlu — mengandalkan sepenuhnya sumber daya internal untuk berinovasi.

Open innovation menekankan bahwa ide-ide berharga dapat berasal baik dari dalam maupun luar organisasi, dan dapat mencapai pasar baik melalui jalur internal organisasi maupun jalur eksternal seperti lisensi, usaha patungan (joint venture), atau spin-off. Prinsip ini secara fundamental mengubah cara organisasi memandang batas antara 'di dalam' dan 'di luar' proses inovasi mereka — alih-alih menjaga kerahasiaan penuh atas riset internal, organisasi open innovation secara aktif mencari kolaborasi dengan universitas, startup, bahkan terkadang pesaing, untuk mempercepat pengembangan dan komersialisasi inovasi.

Penerapan open innovation relevan dengan pembahasan ekosistem startup Indonesia pada Bab 4: program inkubator dan akselerator korporasi (corporate venture) yang telah disinggung pada

subbab 4.9 pada dasarnya adalah manifestasi konkret prinsip open innovation, di mana korporasi besar berkolaborasi dengan startup eksternal untuk mengakses inovasi yang mungkin tidak dapat mereka kembangkan secepat itu melalui unit R&D internal semata, sementara startup memperoleh akses modal, jaringan, dan distribusi yang dimiliki korporasi mitra mereka.

Kolaborasi ekosistem dalam kerangka open innovation juga selaras dengan pembahasan Business Model Canvas pada Bab 3 — elemen kemitraan utama (key partnerships) dalam kanvas tersebut semakin banyak diisi kolaborasi inovasi eksternal, bukan sekadar hubungan pemasok-pembeli konvensional, menegaskan bahwa batas organisasi dalam ekosistem bisnis digital kontemporer menjadi semakin cair dan permeabel dibanding era bisnis konvensional yang lebih menekankan integrasi vertikal dan kerahasiaan internal.

G. Mengukur Inovasi dan Kinerja Investasi Inovasi

Mengukur kinerja investasi inovasi menghadirkan tantangan tersendiri dibanding pengukuran kinerja keuangan konvensional yang dibahas pada Bab 10, mengingat hasil inovasi — khususnya inovasi radikal dan eksploratif yang dibahas pada subbab 12.2 dan 12.5 — sering kali tidak segera tecermin dalam metrik finansial jangka pendek, serta melibatkan tingkat ketidakpastian yang jauh lebih tinggi dibanding investasi konvensional yang telah dibahas melalui kerangka penganggaran modal pada Bab 10.

Beberapa metrik yang lazim digunakan mencakup metrik input (misalnya proporsi anggaran organisasi yang dialokasikan untuk riset dan pengembangan atau eksperimen inovasi), metrik proses (misalnya jumlah ide yang diuji, kecepatan siklus eksperimen, sejalan dengan prinsip Lean Startup yang dibahas pada Bab 4), serta metrik output (misalnya proporsi pendapatan yang berasal dari produk atau layanan yang diluncurkan dalam beberapa tahun terakhir, sering disebut sebagai innovation revenue rate).

Organisasi yang matang dalam pengelolaan inovasi umumnya tidak hanya mengukur keberhasilan inovasi individual, melainkan juga kesehatan portofolio inovasi mereka secara keseluruhan — menyeimbangkan proporsi investasi antara inovasi inkremental berisiko rendah dengan pengembalian relatif pasti, dan inovasi radikal/eksploratif berisiko tinggi dengan potensi pengembalian besar namun tidak pasti, sejalan dengan prinsip organisasi ambidextrous yang dibahas pada subbab 12.5.

Penting dicatat bahwa pengukuran inovasi yang terlalu kaku dan berorientasi jangka pendek berisiko kontraproduktif: menuntut setiap inisiatif eksploratif menunjukkan pengembalian finansial dalam jangka waktu sama dengan proyek eksploitatif konvensional dapat mematikan eksperimen yang justru berpotensi menjadi sumber pertumbuhan masa depan organisasi — sebuah kesalahan umum yang menjadi salah satu alasan mengapa banyak organisasi mapan kesulitan mempertahankan budaya inovasi seiring pertumbuhan dan formalisasi organisasi mereka.

Sebagai pelengkap metrik kuantitatif, organisasi yang matang dalam pengelolaan inovasi juga umumnya menerapkan evaluasi kualitatif secara berkala terhadap budaya dan kapabilitas inovasi mereka — sejauh mana karyawan pada seluruh tingkatan merasa aman mengajukan ide baru tanpa takut disalahkan atas kegagalan (*psychological safety*), sejauh mana sumber daya dan waktu benar-benar dialokasikan untuk eksperimen di luar tugas operasional rutin, serta sejauh mana kepemimpinan senior secara konsisten memberikan dukungan nyata terhadap inisiatif eksploratif, bukan sekadar retorika dalam laporan tahunan. Evaluasi kualitatif semacam ini penting melengkapi metrik kuantitatif karena budaya inovasi yang sehat sering kali menjadi prasyarat tersembunyi di balik keberhasilan metrik-metrik terukur yang telah dibahas sebelumnya.

H. Tantangan Transformasi Digital pada Organisasi Mapan (Incumbent)

Organisasi mapan (*incumbent*) yang telah membangun bisnis inti yang menguntungkan sering kali menghadapi tantangan struktural

signifikan dalam menjalankan transformasi digital, sebuah fenomena yang oleh Christensen (1997) dijelaskan melalui konsep 'innovator's dilemma' yang telah dibahas pada Bab 1 — perusahaan mapan sering kali kalah bersaing bukan karena mengabaikan inovasi, melainkan karena secara rasional memprioritaskan pelanggan dan bisnis inti mereka yang paling menguntungkan saat ini, sehingga lengah terhadap ancaman disruptif yang awalnya tampak tidak signifikan secara finansial.

Tantangan struktural lain mencakup inersia organisasional — proses, struktur, dan budaya yang telah teroptimasi untuk model bisnis lama menjadi hambatan, bukan aset, ketika organisasi perlu beradaptasi dengan cara kerja baru; ketergantungan pada metrik kinerja jangka pendek yang menyulitkan investasi eksploratif dengan pengembalian tidak pasti (sebagaimana dibahas pada subbab 12.7); serta kekhawatiran kanibalisasi, di mana inovasi digital baru berisiko mengurangi pendapatan dari lini bisnis konvensional yang masih menguntungkan, menciptakan resistensi internal terhadap investasi transformasi digital meski secara strategis diperlukan untuk kelangsungan jangka panjang organisasi.

Kerangka organisasi ambidextrous yang dibahas pada subbab 12.5 menawarkan salah satu solusi paling banyak diadopsi terhadap tantangan-tantangan ini, memungkinkan organisasi mapan menjalankan eksperimen digital melalui unit terpisah tanpa harus mempertaruhkan stabilitas bisnis inti mereka secara langsung. Pendekatan lain yang sering dikombinasikan mencakup akuisisi startup digital sebagai jalan pintas memperoleh kapabilitas baru (sebuah strategi yang berkaitan dengan pembahasan pendanaan startup pada Bab 4, dari perspektif startup sebagai target akuisisi, bukan hanya penerima modal ventura), serta kemitraan strategis dengan pemain digital native melalui kerangka open innovation yang dibahas pada subbab 12.6.

Bagi organisasi bisnis Indonesia yang telah beroperasi lama sebelum era digital — termasuk banyak perusahaan keluarga dan BUMN — tantangan transformasi digital ini sangat relevan dan nyata,

menuntut kepemimpinan yang berani mengambil keputusan sulit menyeimbangkan stabilitas bisnis inti dengan investasi eksploratif jangka panjang, sebuah kompetensi kepemimpinan yang akan semakin krusial seiring akselerasi transformasi digital yang dibahas sepanjang buku ini.

Inovasi, sebagaimana ditegaskan Schumpeter (1934), menjadi inti dari proses creative destruction yang mendorong pertumbuhan ekonomi dan keunggulan kompetitif organisasi bisnis jangka panjang. Klasifikasi inovasi — inkremental versus radikal, sustaining versus disruptif (Christensen, 1997) — membantu organisasi memahami jenis respons strategis yang dibutuhkan, sementara inovasi model bisnis sering kali menjadi sumber keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama dibanding inovasi produk semata.

Kerangka lima domain transformasi digital Rogers (2016) — pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai — menyediakan alat analisis strategis yang komprehensif, sementara konsep organisasi ambidextrous (O'Reilly & Tushman, 2004) dan open innovation (Chesbrough, 2003) menawarkan kerangka organisasional dan kolaboratif untuk menjalankan transformasi digital secara efektif, tanpa mengorbankan stabilitas bisnis inti organisasi.

Tantangan innovator's dilemma yang dihadapi organisasi mapan menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar persoalan teknologi, melainkan persoalan kepemimpinan strategis dan desain organisasional yang menyeimbangkan eksploitasi bisnis inti dengan eksplorasi peluang baru. Pemahaman menyeluruh mengenai inovasi dan transformasi digital ini menyatukan seluruh pembahasan fungsi manajemen pada buku ini, sekaligus menjadi jembatan menuju pembahasan bisnis internasional dan keberlanjutan bisnis.

Soal Evaluasi

A. Esai

1. Jelaskan perbedaan antara invensi dan inovasi, disertai contoh invensi yang gagal menjadi inovasi yang berhasil secara komersial.
2. Bandingkan inovasi sustaining dan inovasi disruptif menurut Christensen (1997), disertai penjelasan mengapa keduanya tidak selalu identik dengan inovasi radikal secara teknis.
3. Jelaskan mengapa inovasi model bisnis sering dianggap lebih tahan lama sebagai sumber keunggulan kompetitif dibanding inovasi produk semata.
4. Uraikan lima domain transformasi digital menurut Rogers (2016) dan terapkan pada satu contoh organisasi yang Anda kenal.
5. Jelaskan konsep organisasi ambidextrous menurut O'Reilly dan Tushman (2004) dan bagaimana pendekatan ini membantu organisasi menghadapi innovator's dilemma.

B. Pilihan Berganda

1. Penerapan invensi secara komersial hingga menciptakan nilai nyata di pasar disebut ...
 - A. Invensi
 - B. Inovasi
 - C. Eksploitasi
 - D. Eksplorasi
2. Konsep creative destruction sebagai inti proses inovasi dikembangkan oleh ...
 - A. Christensen
 - B. Schumpeter
 - C. Chesbrough
 - D. Rogers

3. Inovasi yang menawarkan solusi lebih sederhana dan terjangkau bagi segmen pasar yang kurang dilayani disebut inovasi ...
 - A. Sustaining
 - B. Inkremental
 - C. Disruptif
 - D. Radikal semata
4. Kerangka lima domain transformasi digital dikembangkan oleh ...
 - A. David Rogers
 - B. Clayton Christensen
 - C. Henry Chesbrough
 - D. Charles O'Reilly
5. Konsep organisasi ambidextrous diperkenalkan oleh ...
 - A. Schumpeter
 - B. Christensen
 - C. O'Reilly dan Tushman
 - D. Chesbrough
6. Organisasi ambidextrous memisahkan unit eksploratif dan eksploitatif namun tetap mempertahankan keterkaitan pada tingkat ...
 - A. Karyawan lini bawah
 - B. Manajemen senior
 - C. Konsumen
 - D. Pemasok
7. Paradigma yang menantang model inovasi tertutup dan menekankan ide dapat berasal dari luar organisasi disebut ...
 - A. Closed innovation
 - B. Open innovation
 - C. Sustaining innovation
 - D. Radical innovation

8. Metrik yang mengukur proporsi pendapatan dari produk yang diluncurkan beberapa tahun terakhir disebut ...
 - A. Innovation revenue rate
 - B. Customer lifetime value
 - C. Payback period
 - D. Bullwhip effect
9. Fenomena perusahaan mapan kalah bersaing karena memprioritaskan bisnis inti yang menguntungkan disebut ...
 - A. Open innovation
 - B. Innovator's dilemma
 - C. Ambidextrous organization
 - D. Creative destruction
10. Kekhawatiran bahwa inovasi digital baru akan mengurangi pendapatan lini bisnis konvensional disebut kekhawatiran ...
 - A. Kanibalisasi
 - B. Disrupsi
 - C. Ambidexterity
 - D. Eksplorasi

Daftar Pustaka Bab 12

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Company.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

GLOSARIUM

A

Analisis Jabatan (Job Analysis) (*Bab 9*) — Proses sistematis mengumpulkan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan kondisi kerja yang dibutuhkan suatu posisi, menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) (*Bab 9*) — Analisis perbandingan antara kompetensi tenaga kerja yang tersedia saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi di masa depan.

Angel Investor (*Bab 4*) — Individu yang menginvestasikan modal pribadinya pada tahap paling awal (seed) pertumbuhan startup, umumnya sebelum putaran pendanaan formal Series A dimulai.

B

Barriers to Entry (Hambatan Masuk) (*Bab 2*) — Faktor-faktor yang menyulitkan pesaing baru memasuki suatu industri, seperti kebutuhan modal besar, skala ekonomi, regulasi, atau — pada industri digital — efek jaringan dan basis data pengguna.

Bauran Pemasaran (Marketing Mix / 4P-7P) (*Bab 7*) — Kerangka elemen taktis pemasaran: Product, Price, Place, Promotion (4P klasik), diperluas Booms dan Bitner (1981) dengan People, Process, Physical Evidence (7P) khususnya untuk bisnis jasa.

Bias Algoritma (*Bab 5*) — Kecenderungan sistem kecerdasan buatan mereplikasi atau memperbesar pola diskriminasi yang terkandung dalam data historis yang digunakan untuk melatihnya, misalnya pada sistem rekrutmen atau pemberian kredit otomatis.

Bisnis (*Bab 1*) — Keseluruhan aktivitas yang terorganisasi untuk memproduksi dan mendistribusikan barang maupun jasa dengan tujuan memperoleh laba (Ebert & Griffin, 2022).

Bootstrapping (*Bab 4*) — Strategi pendanaan startup yang mengandalkan modal pribadi pendiri dan pendapatan operasional awal, tanpa bergantung pada investor eksternal.

Bullwhip Effect (*Bab 8*) — Distorsi informasi permintaan yang semakin membesar seiring bergerak dari titik konsumen akhir menuju hulu rantai pasok, menyebabkan fluktuasi persediaan yang tidak proporsional terhadap permintaan aktual.

Business Intelligence (BI) (*Bab 11*) — Teknologi, aplikasi, dan praktik untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, menganalisis, dan menyajikan data bisnis guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Business Model Canvas (*Bab 3*) — Kerangka visual sembilan elemen (segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, kemitraan kunci, struktur biaya) untuk memetakan dan merancang model bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Business Model Innovation (Inovasi Model Bisnis) (*Bab 12*) — Perubahan pada salah satu atau kombinasi elemen model bisnis organisasi — segmen pelanggan, proposisi nilai, arus pendapatan, atau sumber daya kunci — sebagai sumber keunggulan kompetitif yang sering kali lebih tahan lama dibanding inovasi produk semata.

C

Cap Table (*Bab 4*) — Tabel yang mencatat struktur kepemilikan saham suatu startup, termasuk proporsi kepemilikan pendiri, karyawan, dan investor pada setiap putaran pendanaan.

Capacity Planning (Perencanaan Kapasitas) (*Bab 8*) — Keputusan mengenai seberapa besar kemampuan produksi yang perlu disediakan organisasi untuk memenuhi permintaan pasar saat ini maupun proyeksi masa depan.

Capital Budgeting (Penganggaran Modal) (*Bab 10*) — Proses mengevaluasi dan memilih investasi jangka panjang organisasi menggunakan metode seperti payback period, NPV, dan IRR.

CLV / Customer Lifetime Value (*Bab 7*) — Estimasi total pendapatan yang dapat dihasilkan dari satu pelanggan sepanjang hubungannya dengan perusahaan, dibandingkan dengan biaya akuisisi pelanggan (CAC) untuk menilai keberlanjutan strategi pemasaran.

Cloud Computing (Komputasi Awan) (*Bab 11*) — Model akses jaringan sesuai permintaan terhadap sumber daya komputasi (server, penyimpanan, aplikasi) yang dapat disediakan dan dilepaskan dengan cepat dan upaya pengelolaan minimal (Mell & Grance, 2011).

Content Marketing (*Bab 7*) — Pendekatan pemasaran yang berfokus pada penciptaan dan distribusi konten bernilai dan relevan untuk menarik audiens, membangun kepercayaan merek secara organik sebelum audiens siap membeli.

Convergence (Konvergensi Industri) (*Bab 2*) — Meleburnya batas antarindustri konvensional akibat teknologi digital, sehingga pesaing dapat datang dari luar batas industri tradisional suatu organisasi.

Conversion Rate (Tingkat Konversi) (*Bab 7*) — Proporsi pengunjung suatu kanal digital yang melakukan tindakan yang diinginkan, misalnya pembelian, dari total kunjungan yang diterima.

Corporate Venture (*Bab 4*) — Program investasi atau inkubasi yang dijalankan korporasi besar terhadap startup eksternal, sebagai bentuk konkret penerapan open innovation.

Creative Destruction (*Bab 4*) — Proses penghancuran tatanan ekonomi lama oleh kombinasi baru yang diperkenalkan wirausahawan secara terus-menerus, sebagai inti dinamika pertumbuhan ekonomi (Schumpeter, 1934).

CRM / Customer Relationship Management (*Bab 11*) — Sistem informasi dan strategi bisnis yang mengelola interaksi organisasi dengan pelanggan melalui berbagai titik kontak untuk meningkatkan retensi dan pertumbuhan penjualan.

CSR / Corporate Social Responsibility (Bab 5) — Tanggung jawab organisasi bisnis terhadap dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari aktivitasnya, melampaui kewajiban menghasilkan laba semata.

CV / Persekutuan Komanditer (Bab 3) — Bentuk badan usaha persekutuan dengan sekutu aktif (mengelola usaha, tanggung jawab tidak terbatas) dan sekutu pasif/komanditer (menyetor modal, tanggung jawab terbatas pada modal yang disetor).

Cybersecurity (Keamanan Siber) (Bab 11) — Upaya melindungi sistem informasi organisasi dari ancaman seperti peretasan, malware, phishing, dan ransomware, melalui kombinasi kontrol teknis, prosedural, dan organisasional.

D

Dark Patterns (Bab 7) — Desain antarmuka digital yang sengaja dirancang menyesatkan konsumen agar mengambil tindakan yang menguntungkan perusahaan namun tidak sepenuhnya disadari pengguna.

Daya Tawar (Bargaining Power) (Bab 2) — Kekuatan relatif pembeli atau pemasok dalam menentukan harga dan syarat transaksi terhadap suatu organisasi, salah satu dari lima kekuatan kompetitif Porter.

Deskripsi Jabatan (Job Description) (Bab 9) — Dokumen hasil analisis jabatan yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab suatu posisi dalam organisasi.

Digital Firm (Bab 1) — Organisasi yang hampir seluruh hubungan bisnis signifikannya dengan pelanggan, pemasok, dan karyawan dimediasi secara digital (Laudon & Laudon, 2022).

Digital Marketing (Bab 7) — Ekosistem pemasaran berbasis kanal digital — media sosial, SEO, content marketing, influencer marketing — yang melengkapi pemasaran konvensional dalam kerangka Marketing 4.0.

Disruptive Innovation (Bab 1) — Inovasi yang menawarkan solusi lebih sederhana dan terjangkau bagi segmen pasar yang kurang dilayani pemain mapan, sebelum meningkat kualitasnya dan merebut pasar arus utama (Christensen, 1997).

Due Diligence (Bab 4) — Proses investigasi menyeluruh yang dilakukan investor terhadap kondisi hukum, keuangan, dan operasional suatu perusahaan sebelum memutuskan investasi.

E

Efek Jaringan (Network Effect) (Bab 2) — Kondisi ketika nilai suatu produk atau platform meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna, menciptakan hambatan masuk baru bagi pesaing pada bisnis digital.

Ekonomi Digital (Bab 1) — Aktivitas ekonomi yang dijalankan atau difasilitasi melalui teknologi digital, mencakup e-commerce, pembayaran digital, dan layanan berbasis platform.

Eksplotasi dan Eksplorasi (Bab 12) — Dua orientasi organisasional yang bertentangan: eksploitasi mengoptimalkan bisnis inti yang sudah terbukti, eksplorasi bereksperimen dengan kemungkinan baru yang belum terbukti; keduanya perlu diseimbangkan melalui struktur organisasi ambidextrous.

ERP / Enterprise Resource Planning (Bab 11) — Sistem informasi terintegrasi yang menghubungkan seluruh proses bisnis inti organisasi ke dalam satu basis data terpusat, mengatasi persoalan silo data antardepartemen.

ESG / Environmental, Social, Governance (Bab 5) — Kerangka evaluasi kinerja organisasi pada tiga dimensi — lingkungan, sosial, tata kelola — yang berkembang dari kerangka Triple Bottom Line, semakin banyak dipakai investor dan regulator.

F

Filter Bubble (Bab 7) — Kecenderungan algoritma personalisasi menyajikan konten yang semakin homogen sesuai preferensi

pengguna sebelumnya, membatasi eksposur terhadap pilihan alternatif.

Fintech (Financial Technology) (*Bab 10*) — Inovasi teknologi yang diterapkan pada layanan keuangan untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas, mencakup pembayaran digital, pembiayaan digital, dan investasi digital.

Firma (*Bab 3*) — Bentuk badan usaha persekutuan yang didirikan oleh dua orang atau lebih, dengan seluruh sekutu memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan berhak bertindak atas nama perusahaan.

Five Forces (Lima Kekuatan Kompetitif) (*Bab 2*) — Kerangka Porter (1980) yang mengidentifikasi lima kekuatan penentu intensitas persaingan industri: ancaman pendatang baru, ancaman substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan rivalitas antarpesaing.

Fungsi Manajemen (*Bab 6*) — Rangkaian aktivitas inti manajerial menurut Fayol (1949): perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

G

Gig Economy (*Bab 9*) — Model kerja berbasis platform digital yang ditandai fleksibilitas, di mana pekerja mengambil pekerjaan bersifat proyek atau tugas per tugas (gig), bukan hubungan kerja tetap jangka panjang.

GMV / Gross Merchandise Value (*Bab 1*) — Total nilai transaksi barang atau jasa yang terjadi melalui suatu platform digital dalam periode tertentu, indikator umum skala ekonomi platform e-commerce.

I

IaaS / PaaS / SaaS (*Bab 11*) — Tiga model layanan cloud computing: Infrastructure as a Service (infrastruktur dasar), Platform as a Service (platform pengembangan aplikasi), dan Software as a Service (aplikasi siap pakai).

Industri 4.0 (*Bab 8*) — Gelombang transformasi yang ditandai konvergensi teknologi digital, fisik, dan biologis — IoT, big data, kecerdasan buatan, robotika — dalam proses produksi dan rantai pasok (Schwab, 2016).

Influencer Marketing (*Bab 7*) — Pemanfaatan individu dengan pengaruh signifikan pada platform digital untuk mempromosikan produk atau merek kepada audiens mereka.

Innovator's Dilemma (*Bab 1*) — Fenomena perusahaan mapan kalah bersaing bukan karena mengabaikan inovasi, melainkan karena secara rasional memprioritaskan pelanggan dan bisnis inti yang paling menguntungkan saat ini (Christensen, 1997).

Inovasi Inkremental (*Bab 12*) — Perbaikan bertahap terhadap produk, proses, atau model bisnis yang sudah ada tanpa mengubah fondasi dasarnya secara mendasar.

Inovasi Radikal (*Bab 12*) — Perubahan mendasar yang menciptakan kapabilitas atau kategori produk yang sepenuhnya baru, umumnya berbasis terobosan teknologi signifikan.

Invensi (Invention) (*Bab 12*) — Penciptaan sesuatu yang baru secara teknis, berbeda dari inovasi yang menuntut penerapan invensi tersebut secara komersial hingga menciptakan nilai nyata di pasar.

IoT / Internet of Things (*Bab 8*) — Jaringan perangkat fisik yang saling terhubung dan bertukar data, memungkinkan pemantauan proses produksi secara real-time dan pemeliharaan prediktif.

IRR / Internal Rate of Return (*Bab 10*) — Tingkat pengembalian yang membuat net present value suatu proyek investasi sama dengan nol, dinyatakan dalam bentuk persentase.

J

JIT / Just-In-Time (*Bab 8*) — Filosofi produksi yang menekankan memproduksi dan mengirimkan barang tepat pada saat dibutuhkan dalam jumlah yang dibutuhkan, berakar dari Toyota Production System (Ohno, 1988).

K

Kanibalisasi (*Bab 12*) — Kekhawatiran bahwa inovasi digital baru akan mengurangi pendapatan dari lini bisnis konvensional organisasi yang masih menguntungkan, sering menjadi sumber resistensi internal terhadap transformasi digital.

Keterampilan Manajerial (Katz) (*Bab 6*) — Tiga keterampilan fundamental manajer menurut Katz (1955): teknis (penguasaan alat dan prosedur spesifik), manusiawi (bekerja efektif dengan orang lain), dan konseptual (memahami organisasi secara menyeluruh).

Kewirausahaan (*Bab 4*) — Proses mengidentifikasi peluang, mengorganisasikan sumber daya, dan mengambil risiko untuk menciptakan nilai baru melalui pendirian dan pengelolaan usaha.

Koperasi (*Bab 3*) — Badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi, berlandaskan asas kekeluargaan, diatur melalui UU No. 25 Tahun 1992.

L

Lean Manufacturing (*Bab 8*) — Filosofi manajemen operasi yang berfokus mengeliminasi tujuh jenis pemborosan dalam proses produksi, berakar dari Toyota Production System.

Lean Startup (*Bab 4*) — Metodologi pengembangan produk yang menekankan validasi cepat melalui siklus build-measure-learn menggunakan minimum viable product, untuk mengurangi risiko kegagalan startup (Ries, 2011).

Lima Domain Transformasi Digital (*Bab 1*) — Kerangka Rogers (2016) yang mengidentifikasi lima area strategi yang perlu dipikirkan ulang organisasi dalam transformasi digital: pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai.

Lingkungan Bisnis (*Bab 2*) — Keseluruhan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kemampuan organisasi mencapai tujuannya, terdiri atas lapisan makro, industri, dan pesaing.

M

Marketing 4.0 (*Bab 7*) — Kerangka Kotler, Kartajaya, dan Setiawan (2017) yang menjelaskan evolusi pemasaran menuju integrasi interaksi daring dan luring, ditandai pergeseran dari marketing funnel menuju kerangka 5A.

Marketing Analytics (*Bab 7*) — Penggunaan data dan metode statistik untuk mengukur efektivitas kampanye pemasaran dan mengoptimalkan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Modal Kerja (Working Capital) (*Bab 10*) — Aset lancar organisasi yang digunakan dalam operasi sehari-hari; modal kerja bersih adalah selisih antara aset lancar dan liabilitas lancar.

Modal Ventura (Venture Capital) (*Bab 4*) — Sumber pendanaan ekuitas bagi startup dari investor yang menanamkan modal dengan imbalan kepemilikan saham, umumnya menuntut tingkat pengembalian tinggi sebanding risiko.

Model Bisnis Platform (*Bab 3*) — Model bisnis yang menciptakan nilai dengan memfasilitasi pertukaran langsung antara dua atau lebih kelompok pengguna (misalnya penjual dan pembeli), bukan melalui produksi linear konvensional (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016).

MSDM / Manajemen Sumber Daya Manusia (*Bab 9*) — Kebijakan dan praktik yang dibutuhkan untuk menjalankan aspek manusia dari suatu posisi manajemen, mencakup rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian kinerja (Dessler, 2020).

MVP / Minimum Viable Product (*Bab 4*) — Versi produk paling sederhana yang memungkinkan tim memvalidasi asumsi bisnis inti dengan biaya dan waktu minimal, konsep sentral metodologi Lean Startup.

N

NPV / Net Present Value (*Bab 10*) — Selisih antara nilai sekarang arus kas masuk yang diproyeksikan dengan investasi awal suatu

proyek, metode evaluasi investasi yang mempertimbangkan nilai waktu uang secara eksplisit.

O

Open Innovation (*Bab 12*) — Paradigma inovasi yang menekankan bahwa ide berharga dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi, menantang model inovasi tertutup yang mengandalkan riset internal semata (Chesbrough, 2003).

Organisasi Ambidextrous (*Bab 12*) — Organisasi yang mampu menjalankan eksploitasi bisnis inti dan eksplorasi peluang baru secara simultan, umumnya melalui pemisahan struktural unit namun integrasi kepemimpinan senior (O'Reilly & Tushman, 2004).

P

P2SK / Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (*Bab 10*) — UU No. 4 Tahun 2023 yang mengonsolidasikan regulasi sektor keuangan Indonesia, memperkuat mandat OJK dan Bank Indonesia serta mengatur adaptasi hukum terhadap inovasi fintech.

Payback Period (*Bab 10*) — Waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan investasi awal melalui arus kas yang dihasilkan suatu proyek, metode evaluasi investasi paling sederhana.

Performance Management (Manajemen Kinerja) (*Bab 9*) — Proses berkelanjutan mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, menyelaraskannya dengan tujuan strategis organisasi.

PESTEL (*Bab 2*) — Kerangka analisis lingkungan makro yang mengelompokkan faktor menjadi Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal.

Peran HR (Ulrich) (*Bab 6*) — Empat peran fungsi SDM menurut Ulrich (1997): administrative expert, employee champion, change agent, dan strategic partner.

Perusahaan Perseorangan (*Bab 3*) — Bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola satu orang, dengan tanggung jawab pemilik tidak terbatas (tidak terpisah dari harta pribadi).

Piramida CSR Carroll (*Bab 5*) — Kerangka empat lapis tanggung jawab organisasi menurut Carroll (1991): ekonomi, hukum, etis, dan filantropis, disusun dari fondasi paling mendasar hingga paling sukarela.

Predictive Maintenance (Pemeliharaan Prediktif) (*Bab 8*) — Pemanfaatan data sensor IoT untuk mendeteksi potensi kerusakan peralatan produksi sebelum benar-benar terjadi, mengurangi downtime tidak terencana.

PT / Perseroan Terbatas (*Bab 3*) — Badan hukum persekutuan modal yang tanggung jawab pemegang sahamnya terbatas pada modal yang disetorkan, diatur UU No. 40 Tahun 2007.

PT Perorangan (*Bab 3*) — Bentuk PT yang dapat didirikan oleh satu orang untuk kategori usaha mikro dan kecil, diperkenalkan melalui UU Cipta Kerja dan PP No. 8 Tahun 2021.

Q

QRIS / Quick Response Code Indonesian Standard (*Bab 10*) — Standar kode QR nasional untuk pembayaran digital di Indonesia, mencatat pertumbuhan pengguna dan volume transaksi tercepat di antara sistem pembayaran nasional (Bank Indonesia, 2026).

R

Rekrutmen dan Seleksi (*Bab 9*) — Rekrutmen adalah proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi lowong; seleksi adalah proses memilih kandidat paling sesuai dari kumpulan pelamar yang direkrut.

Reskilling (*Bab 9*) — Mempelajari keterampilan baru yang sepenuhnya berbeda dari keterampilan sebelumnya, umumnya karena pekerjaan lama sudah tidak relevan akibat otomasi atau perubahan model bisnis.

S

SEO / Search Engine Optimization (Bab 7) — Praktik mengoptimalkan konten dan struktur situs web agar muncul pada peringkat lebih tinggi dalam hasil pencarian organik mesin pencari.

Silo Data (Bab 11) — Kondisi ketika data yang sama tersimpan secara terpisah dan tidak konsisten pada berbagai sistem departemen yang berbeda, motivasi utama implementasi ERP.

Sistem Informasi Manajemen (SIM) (Bab 11) — Kumpulan komponen manusia, proses, data, dan teknologi yang bekerja bersama mengumpulkan, memproses, dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan organisasi (Laudon & Laudon, 2022).

Spesifikasi Jabatan (Job Specification) (Bab 9) — Dokumen hasil analisis jabatan yang menjelaskan kualifikasi minimum — pendidikan, pengalaman, keterampilan — yang dibutuhkan suatu posisi.

Stakeholder (Pemangku Kepentingan) (Bab 1) — Setiap kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Freeman, 1984).

Startup (Bab 4) — Organisasi baru yang dirancang untuk mencari model bisnis yang dapat diulang dan diskalakan, umumnya dalam kondisi ketidakpastian tinggi.

STP / Segmentation, Targeting, Positioning (Bab 7) — Proses strategis tiga tahap pemasaran: membagi pasar menjadi segmen (segmentasi), memilih segmen sasaran (targeting), dan merancang posisi merek di benak konsumen (positioning).

Struktur Modal (Capital Structure) (Bab 10) — Komposisi utang dan ekuitas dalam pembiayaan organisasi, memengaruhi biaya modal keseluruhan dan risiko keuangan.

Supply Chain Management (Manajemen Rantai Pasok) (Bab 8) — Manajemen hubungan hulu dan hilir dengan pemasok dan pelanggan untuk menyampaikan nilai pelanggan superior dengan

biaya lebih rendah bagi keseluruhan rantai pasok (Christopher, 2016).

Supply Chain Resilience (Ketahanan Rantai Pasok) (*Bab 8*) — Kapasitas rantai pasok untuk mengantisipasi, menyerap dampak, dan pulih dari gangguan, sembari mempertahankan kontinuitas operasi.

Sustaining Innovation (*Bab 12*) — Inovasi yang meningkatkan kinerja produk pada dimensi yang sudah dihargai konsumen arus utama, umumnya dilakukan pemain mapan untuk mempertahankan posisi kompetitif.

SWOT (*Bab 2*) — Kerangka sintesis Strengths, Weaknesses (faktor internal) dan Opportunities, Threats (faktor eksternal) untuk merumuskan opsi strategis melalui matriks TOWS.

T

Time Value of Money (Nilai Waktu Uang) (*Bab 10*) — Prinsip bahwa satu unit mata uang yang diterima hari ini bernilai lebih tinggi dibanding jumlah yang sama yang diterima di masa depan, karena uang hari ini dapat diinvestasikan menghasilkan pengembalian tambahan.

Total Rewards (*Bab 9*) — Konsep kompensasi yang memperluas cakupan imbalan finansial dengan elemen non-finansial seperti peluang karier, pengakuan, dan keseimbangan kerja-hidup.

TOWS Matrix (*Bab 2*) — Pendekatan penyilangan elemen SWOT untuk merumuskan opsi strategis konkret: strategi SO, WO, ST, dan WT.

TQM / Total Quality Management (*Bab 8*) — Filosofi manajemen yang menempatkan kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi, menekankan perbaikan berkelanjutan dan orientasi pada kepuasan pelanggan.

Transformasi Digital (*Bab 1*) — Pembaruan cara berpikir strategis organisasi dalam merespons perubahan pada domain pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai, bukan sekadar pembaruan teknologi semata (Rogers, 2016).

Triple Bottom Line (*Bab 5*) — Kerangka evaluasi kinerja organisasi pada tiga dimensi — profit, people, planet — yang menjadi cikal bakal kerangka ESG (Elkington, 1997).

Two-Sided Market (Pasar Dua Sisi) (*Bab 3*) — Struktur pasar yang dilayani model bisnis platform, menghubungkan dua kelompok pengguna berbeda (misalnya penjual dan pembeli) yang saling membutuhkan satu sama lain.

U

UMKM / Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (*Bab 1*) — Klasifikasi usaha berdasarkan skala modal dan tenaga kerja yang menjadi tulang punggung struktur ekonomi Indonesia, menyerap mayoritas tenaga kerja dan berkontribusi signifikan terhadap PDB nasional.

Upskilling (*Bab 9*) — Meningkatkan level keterampilan yang sudah dimiliki karyawan agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

UU ITE / Informasi dan Transaksi Elektronik (*Bab 11*) — UU No. 11 Tahun 2008 (diubah UU No. 19/2016 dan UU No. 1/2024) yang mengatur keabsahan transaksi dan informasi elektronik serta perbuatan yang dilarang dalam ruang digital.

UU Pelindungan Data Pribadi (UU PDP) (*Bab 5*) — UU No. 27 Tahun 2022 yang mengatur tata kelola pengumpulan, pemrosesan, dan perlindungan data pribadi di Indonesia.

V

Value Proposition (Proposisi Nilai) (*Bab 3*) — Elemen inti Business Model Canvas yang menjelaskan manfaat spesifik yang ditawarkan suatu produk atau layanan kepada segmen pelanggan sasaran.

VUCA (*Bab 2*) — Akronim volatility, uncertainty, complexity, ambiguity yang menggambarkan kondisi lingkungan bisnis kontemporer yang sulit diprediksi menggunakan model analisis linear konvensional.

PROFIL PENULIS



UDIN ZAENUDIN, S.E., M.M.

Penulis lahir pada tahun 1973 di Pusakagara Kabupaten Subang Provinsi Jawa Barat. Penulis menyelesaikan pendidikan SD sampai SMA di Kabupaten Subang. Selanjutnya pada tahun 1992 meneruskan pendidikan Diploma Komputer di Bina Sarana Informatika Jakarta, kemudian pada tahun 2009 menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang, kemudian pada tahun 2012 menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di STIMA IMMI Jakarta.

Pada Tahun 1992-1994 Penulis pernah bekerja di PT. Dian Rakyat Jakarta, Pada Tahun 1994-1996 pernah bekerja di PT. Luxindo Jakarta, Pada Tahun 1996-2000 pernah bekerja di PT. Puser Bumi Engineering Konsultan Jakarta, Pada Tahun 2000-2018 pernah bekerja sebagai pimpinan Lembaga Pendidikan Keterampilan Bidang Komputer di Kabupaten Subang, Pada Tahun 2009 sampai dengan sekarang menjadi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang.

Email Penulis : udjays@gmail.com



A. DATA DIRI

Nama : Sri Liawati
Tempat, Tgl lahir : Subang, 19
Januari 1993
Alamat : Tanjungsari
Timur Cikaum-
Subang
Nomor HP : 0852-2015-0806

Alamat Email : liawatisri@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

- 1.SD/MI :SDN Tanjungsari I (1999 – 2005)
- 2.SMP/MTs :SMPN 1 Binong (2005 – 2008)
- 3.SMA/K/MA :SMKN 2 Subang (2008 – 2011)
- 4.S1 :STIE Miftahul Huda Subang (2013– 2017)
- 5.S2 : STIE Miftahul Huda Subang (2022 – 2025)

C. Pengalaman Pekerjaan

- a. Meditop Corporation, Sdn.Bhd – Malaysia (Dept.AI)
- b. JNE KCU Purwakarta (Head Of Sales & Marketing)
- c. Dosen STEINU – Kalijati Subang

D. Keahlian

- 1. Leadership 4.Teamwork 8.Sales Force
- 2. Collaboration 5.Communication 9.Business Development
- 3. Problem Solving 6.Ms.Office 10. Negotiation Skills

E. CERTIFICATION

- a. Expertise Rekayasa Perangkat Lunak
- b. Training Sertificate Character Building
- c. Adaptive Selling In AI Era Sertificate



Yayat Sudrajat, S.H., M.M.

Lahir di sebuah kota kecil Pamanukan kabupaten Subang pada tahun 1972. Sekolah dari TK sampai dengan SMA di Kota Tasikmalaya. Selanjutnya pada tahun 1992 meneruskan kuliah di Fakultas Hukum Universitas Jenderal Soedirman UNSOED Purwokerto Jawa Tengah. Pada Tahun 1998 Penulis menjadi dosen di STIE Miftahul Huda Subang. Pada tahun 2002 menyelesaikan

Pendidikan S2 di STIE IPWIJA Jakarta. Pengalaman pekerjaan sebagai volunteer Koordinator Tenaga Pendamping Petani Program PKPI Kerjasama antara Pusat Dinamika Pembangunan UNPAD di Cirebon. Pernah menjadi Supervisor Riset Transportasi Kerjasama antara Lembaga Demografi Universitas Indonesia, Bappenas dan JICA Jepang di wilayah Jabodetabek. Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti sebagai Dosen Pengajar Mata Kuliah Pendidikan Anti Korupsi Tingkat Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Dikti dan KPK. Pernah ikut Diklat INWUB di FE UNLA Bandung. Mengikuti Pelatihan Teknik Penyusunan SOP Sertifikasi ISO 9001 – 2008. Sejak Bulan Juli 2025 sebagai Pendamping PPH LP3H Pusat Kajian Halal LDPM

Email Penulis : yayat16sudrajat@gmail.com