

# **Pengaruh *Publicness* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Pembuatan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial**

Oleh: Siti Alliyah<sup>\*)</sup>

## **Abstract**

*This study aims to examine the relationship between participation in budget making and managing performance. Results obtained from these studies have been done was not consistent and there was a contradiction between one researcher to another. This study provides empirical evidence about the effect of publicness on the relation between participation in budget making and managing performance in Universities and Hospitals both public and private. So that the budget can serve as a control, when compiling the budget should be noted that the parties involved in preparing the budget. One is that managers are directly responsible for managing performance in a public or private organizations. The sampling method used was purposive sampling. In this study, sample criteria are the managers who are at level two in their respective institutions. In the 70 private sector organizations and the public sector is 50. From the results of this study concluded that there are significant relationships between participation publicness in budget making and managing performance.*

*Key word: publicness, participation, and managerial performance*

## **Pendahuluan**

Persaingan yang semakin global menuntut manajemen untuk mengelola perusahaan atau unit-unit usahanya secara efisien. Terwujudnya efisiensi bagi perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penganggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Penganggaran

merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajemen perusahaan (Merchant, 1982; Welsch et al., 1988 : 1) dalam (Rosidi, 2000). Agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, maka dalam menyusun anggaran harus diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Salah satunya adalah para manajer yang secara langsung bertanggung jawab terhadap kinerja manajerial di suatu organisasi privat ataupun publik. Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi

dalam pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial sudah banyak dilakukan. Hasil yang diperoleh dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan ternyata belum konsisten dan terjadi kontradiksi antara satu peneliti dengan yang lainnya.

Di organisasi sektor publik, penelitian mengenai hal di atas antara lain dilakukan Pemda Tingkat II Aceh (Indriani 1991) dalam (Pratolo, 2002) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan prestasi kerja aparat Pemerintah Daerah tingkat II Aceh. Namun dalam penelitian hubungan partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja aparat di sektor publik yang terjadi adalah *pereplikasian* penelitian yang ada di sektor privat dengan mengubah responden penelitian saja, yaitu responden karyawan atau manajer di sektor privat diganti dengan karyawan atau manajer di sektor publik, belum ada karakteristik khusus di organisasi sektor publik yang dimasukkan dalam penelitian mengenai hal tersebut. Kemudian dilakukan penelitian ulang oleh Suryo Pratolo

mengenai partisipasi pembuatan anggaran dan kinerja manajerial, di mana tinjauan unsur kepublikan sebagai variabel moderating menunjukkan bahwa di Jawa tengah dan DIY, hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial baik di sektor publik maupun sektor privat terjadi hubungan yang inelastic, selain itu penelitian yang dilakukan oleh Suryo Pratolo juga menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial di sektor publik menunjukkan elastisitas yang lebih rendah dibandingkan di sektor privat.

Penelitian ini mencoba mereplikasi penelitian mengenai hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial yang pernah dilakukan peneliti terdahulu dengan melihat hubungan tersebut baik di organisasi sektor privat maupun publik dengan mengaitkan karakteristik khusus yang berkaitan dengan organisasi sektor publik ke dalam pengaruh partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial. Karakteristik yang akan dimasukkan adalah *publicness*. *Publicness* yang dimaksud di sini adalah tingkat kepublikan, di mana semakin bersifat publik suatu organisasi maka *publicness* semakin tinggi, sebaliknya semakin bersifat privat suatu organisasi maka *publicness* semakin rendah.

### Kajian Pustaka dan Hipotesis

Menurut Hansen dan Mowen (1997) bahwa anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan. perencanaan dalam hal ini adalah perencanaan keuangan untuk masa depan. Selain itu anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Adapun tujuan pokok penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Memperbaiki rencana strategis perusahaan
2. Mengkoordinasikan aktivitas berbagai bagian organisasi
3. Menyerahkan tanggung jawab kepada manajer, memperbaiki otorisasi besarnya biaya yang boleh dikeluarkan dan memberikan umpan balik kepada manajer atas kinerja manajer
4. Sebagai perjanjian/komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja manajer sesungguhnya.

Anggaran juga merupakan suatu tolak ukur untuk pengendalian kegiatan secara kontinyu. Dengan demikian anggaran dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengevaluasi prestasi pusat pertanggungjawaban dan manajer, serta dijadikan sebagai sarana mendidik manajer dalam bertindak.

Schiff dan Lewin (1970) dalam Pratolo (2002), mengemukakan bahwa

anggaran yang telah disusun memiliki dua peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu anggaran tersebut berisi tentang ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang. Kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, Argyris (1952) dalam Pratolo (2002) mengemukakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih, yang membawa efek di masa yang akan datang bagi mereka yang membuat keputusan.

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan keikutsertaan para manajer dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu anggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif terhadap perbaikan motivasi perilaku individu di setiap bagian dalam organisasi, hal tersebut terjadi karena keikutsertaan ini mendorong manajer berusaha lebih aktif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Tingkat partisipasi manajer

dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja yang tinggi merupakan kepuasan seseorang terhadap pekerjaan, atasan dan rekan kerjanya. Moral kerja ditentukan oleh seberapa besar seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi..

Mahoney et al. (1965) dalam Pratolo (2002) mendefinisikan kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi : perencanaan investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan.

Kren dan Lino (1988) dalam Pratolo (2002) menyatakan bahwa partisipasi akan mempengaruhi kinerja melalui tiga cara, yaitu : melalui perancangan tujuan anggaran yang lebih tinggi, dengan meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan anggaran, dan melalui keuntungan kognitif yang berasal dari pembagian informasi selama partisipasi. Partisipasi dapat bertindak menjelaskan tujuan dan merupakan alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

### **Karakteristik Organisasi Publik dan Privat**

- a. Tujuan organisasi  
Pada sektor swasta terdapat semangat untuk memaksimalkan laba untuk kesejahteraan pemegang saham. Sedangkan sektor publik untuk pemberian pelayanan publik.
- b. Sumber pembiayaan  
Pada sektor publik sumber pendanaan berasal dari pajak, retribusi, laba perusahaan milik negara dan pendapatan lainnya yang sah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang telah ditetapkan. Pada sektor swasta sumber pembiayaan ada dua, yaitu (1) internal yang terdiri atas bagian laba yang diinvestasikan kembali ke perusahaan dan modal pemilik. (2) eksternal, misalnya utang bank, penerbitan obligasi dan penerbitan saham baru untuk mendapatkan dana dari publik.
- c. Pola pertanggungjawaban  
Manajemen sektor swasta bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan (pemegang saham) dan kreditor atas dana yang diberikan. Pada sektor publik manajemen bertanggung jawab kepada masyarakat, karena sumber dana yang digunakan berasal dari masyarakat.

Pertanggungjawaban sektor publik bersifat vertikal dan horisontal. Bersifat vertikal adalah pertanggungjawaban kepada otoritas yang lebih tinggi, sedangkan horisontal yaitu pertanggungjawaban kepada masyarakat.

- d. Struktur organisasi  
Di sektor publik bersifat birokratis, kaku, dan hierarkis, sedangkan pada sektor swasta lebih fleksibel. Faktor utama yang membedakan sektor publik dan swasta adalah adanya pengaruh politik yang sangat tinggi pada sektor publik.
- e. Karakteristik anggaran  
Rencana anggaran pada sektor publik dipublikasikan kepada masyarakat secara terbuka untuk dikritisi dan didiskusikan karena anggaran bukan rahasia negara. Pada sektor swasta bersifat tertutup bagi publik, karena anggaran merupakan rahasia perusahaan.
- f. Sistem akuntansi  
Sektor swasta dengan sistem akuntansi berbasis akrual. Pada sektor publik lebih banyak menggunakan sistem akuntansi bersifat kas.

Persamaan sektor publik dan swasta adalah :

1. Keduanya merupakan bagian integral dari sistem ekonomi di suatu negara dan menggunakan sumber daya

- yang sama untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Menghadapi masalah yang sama, yaitu masalah kelangkaan sumberdaya, sehingga keduanya dituntut untuk menggunakan sumberdaya organisasi secara ekonomis, efisien dan efektif.
  3. Kedua sektor sama-sama membutuhkan informasi yang handal dan relevan untuk melaksanakan fungsi manajemen.
  4. Sama-sama terikat pada peraturan perundangan dan ketentuan hukum yang disyaratkan.

Pada penelitian hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial sudah diteliti mengenai adanya faktor kontinjensi antara lain tingkat desentralisasi dan kejelasan anggaran. Penelitian tersebut antara lain dilakukan oleh Brownel (1982) dalam Pratolo (2002) mengemukakan bahwa dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, ada variabel moderating yang turut mempengaruhi hubungan antara kedua variabel tersebut, diantaranya adalah variabel tingkat pelimpahan wewenang yang bersifat desentralisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kennis (1979) dalam Pratolo (2002) dengan judul "*Effects of Budgetting Goal Characteristics*

*on Managerial Attitudes and Performance*" menunjukkan bahwa faktor kejelasan sasaran anggaran cenderung berdampak positif terhadap sikap para manajer karena semakin jelas sasaran suatu anggaran manajer akan semakin mudah melihat ke mana arah tujuan perusahaan seperti yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dengan demikian menurut peneliti, karakteristik kejelasan sasaran anggaran ini memiliki daya untuk menjadi variabel kontinjensi yang mempengaruhi hubungan partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti akan terjadi perbedaan tingkat pada hubungan partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial dalam organisasi dengan tingkat kejelasan sasaran anggaran tinggi dibandingkan dengan organisasi dengan tingkat kejelasan sasaran anggaran rendah.

Karena organisasi sektor privat dan publik memiliki beberapa perbedaan karakteristik yang menjadi variabel kontinjensi pada hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, maka apabila diteliti pengaruh partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial baik di sektor publik maupun privat akan terdapat ketidakstabilan pengaruh tersebut diantara kedua sektor. Apabila

kesimpulan ini benar, artinya terdapat pengaruh *publicness* pada hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial

Berdasarkan kajian teori di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

Ho: Tidak terdapat pengaruh *publicness* dalam hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial

Ha: Terdapat pengaruh *publicness* dalam hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial

#### **Metode Penelitian Subyek Penelitian dan Prosedur Penentuan Sampel**

Subyek penelitian ini adalah Perguruan Tinggi dan Rumah Sakit. Untuk perguruan tinggi, subyek yang dipilih adalah Perguruan tinggi Negeri maupun Swasta di DIY, sedangkan Rumah sakit diambil dua lokasi yaitu di DIY dan Rembang. Untuk di perguruan tinggi, respondennya adalah Kepala Bagian dan Kepala Biro di masing-masing Perguruan Tinggi. Sedangkan untuk Rumah Sakit, respondennya adalah para kepala bagian di masing-masing Rumah Sakit.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Purposive sampling yaitu pemilihan sekelompok subyek

didasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999). Dalam penelitian ini kriteria sampel adalah para manajer yang berada pada level dua di lembaganya masing-masing.

### Jenis Data dan Prosedur Pengumpulan Data

Data diperoleh langsung melalui sumber penelitian dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner untuk dijawab oleh responden yang didalamnya berhubungan dengan variabel penelitian, yaitu mengenai partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian, apakah *publicness* berpengaruh terhadap partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial?

Data mengenai partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial dikumpulkan dengan kuesioner yang dikirimkan secara langsung kepada kepala bagian atau kepala biro di lembaga/instansi dalam jangka waktu 1 bulan. Dalam hal ini adalah kepala biro dan Kepala Bagian di Perguruan tinggi dan Rumah Sakit. Sampel dipilih di perguruan Tinggi di DIY dan untuk Rumah Sakit mengambil lokasi di dua tempat yaitu DIY dan Rembang.

### Pengukuran Variabel

#### 1. Partisipasi Penyusunan anggaran

Hal ini berkaitan dengan seberapa jauh keterlibatan manajer di dalam menentukan atau menyusun anggaran yang ada dalam departemen atau bagiannya, baik secara periodik maupun tahunan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Milani (1975). Ada enam item yang dipakai untuk mengukur partisipasi dengan menggunakan skala tujuh poin, di mana skor rendah (poin 1) menunjukkan partisipasi tinggi, sedangkan skor tinggi (poin 7) menunjukkan partisipasi rendah. Instrumen ini sering digunakan untuk penelitian yang sejenis baik di sektor privat maupun sektor publik.

#### 2. Kinerja manajerial diukur dengan kuesioner *self rating* yang dikembangkan oleh Mahiney et al. (1963) dalam Pratolo (2002). Instrumen ini menanyakan delapan bidang aktivitas manajemen dan satu pengukuran kinerja secara menyeluruh. Kedelapan bidang aktivitas tersebut meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan (*staffing*), negosiasi dan perwakilan/representasi. Pengukuran mencakup poin 1 (jauh di atas rata-rata)

sampai poin 7 (jauh dibawah rata-rata). Rata-rata di sini adalah kinerja manajer yang berada pada tingkatan manajemen yang sama dengan responden dalam satu organisasi. Penggunaan pendekatan *self rating* dalam pengukuran kinerja manajerial dipilih dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja secara representatif (Heneman, 1974) dalam (Riyadi, 2002); karena jika digunakan superior-rating ada kemungkinan para superior tersebut kurang memahami kondisi sebenarnya walaupun *self-rating* ini juga memiliki kelemahan dengan adanya kemungkinan responden cenderung memilih skor yang lebih tinggi untuk diri sendiri. Instrumen ini sudah sering digunakan untuk penelitian yang sejenis di sektor privat dan publik.

Karena adanya ketidakselarasan penentuan angka pada skala likert di mana pada pengukuran partisipasi nilai kecil menunjukkan partisipasi tinggi dan nilai besar menunjukkan partisipasi kecil sedangkan pada pengukuran kinerja justru sebaliknya. Pada analisis data, untuk pengukuran partisipasi akan dikonversi dahulu yaitu untuk partisipasi rendah akan diberi nilai kecil dan partisipasi tinggi akan diberi nilai besar.

## Teknik Analisis Pendekatan Regresi Linier Sederhana

Metode regresi sederhana dan uji F (dengan  $\alpha = 5\%$ ) digunakan untuk menguji hipotesis:

$$K = a + b_1p + e$$

Di mana,

K: Kinerja Manajerial

P: Partisipasi pembuatan anggaran

e : *error term*

Selanjutnya dilakukan uji Chow yang bertujuan untuk menguji stabilitas estimasi koefisien-koefisien regresi pada saat sampel bertambah. Menurut Koutsoyiannis (1977) dalam Pratolo (2002) apabila terdapat ketidakstabilan estimasi koefisien-koefisien regresi pada saat sampel ditambah. Hal ini berarti koefisien-koefisien tersebut sensitif terhadap perubahan komposisi sampel. Dalam penelitian ini akan dilihat kestabilan estimasi dari koefisien regresi pada saat sampel organisasi sektor publik saja dibandingkan apabila ditambah sampel dari organisasi privat. Apabila terjadi ketidakstabilan, maka koefisien-koefisien tersebut sensitif terhadap perubahan komposisi sampel saat sampel ditambah. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh *publicness* terhadap koefisien-koefisien regresi, di mana koefisien-koefisien regresi

tersebut menunjukkan tingkat hubungan partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial.

Menghitung  $F^*$

$$= \frac{(\sum \lambda^2 - \sum \lambda_1^2) / n_2}{\sum \lambda_1^2 / (n_1 - K)}$$

Di mana,

$\sum \lambda^2$  = *Residual Sum of Squares* dari regresi total sampel

$\sum \lambda_1^2$  = *Residual Sum of Squares* dari regresi salah satu kelompok sampel (dipilih kelompok sampel organisasi sektor publik)

$n_1$  = Jumlah kelompok sampel awal (dipilih kelompok sampel organisasi sektor publik)

$n_2$  = Jumlah kelompok sampel tambahan (dipilih kelompok sampel organisasi sektor privat)

K = Jumlah variabel

Apabila  $F > F$  tabel (dengan numerator  $n_2$  dan denominator  $n_1 - k$ ) maka terdapat ketidakstabilan estimasi antara koefisien hubungan partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial di sektor publik dibandingkan dengan sektor privat. Atau dengan kata lain ada pengaruh *publicness* pada hubungan partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial.

## Hasil dan Pembahasan Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data langsung dari objek penelitian. Penyebarannya dilakukan pada tanggal 18 Desember 2003 sampai 18 Januari 2004. Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 120 buah dengan rincian sebagai berikut :

1. Organisasi Sektor Privat
  - a. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
  - b. Universitas Islam Indonesia
  - c. Universitas Sanata Dharma
  - d. Universitas Pembangunan Nasional
  - e. PKU Muhammadiyah Yogyakarta
  - f. RSU Ludira Husada
  - g. RSU Bethesda  
Jumlah 70 buah
2. Organisasi Sektor Publik
  - a. Universitas Gajah Mada
  - b. Universitas Negeri Yogyakarta
  - c. RSUD Kota Yogyakarta
  - d. RSUD Rembang
  - e. RSUD Sleman
  - f. RSUD Bantul  
Jumlah

Dari 120 kuesioner yang dikirimkan, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 82 buah kuesioner dan dari pengembalian tersebut terdapat 7 buah kuesioner yang tidak dapat diolah karena tidak diisi

secara lengkap oleh responden. Rincian kuesioner yang tidak dapat diolah adalah sektor privat 3 buah dan sektor publik 4 buah. Sehingga dari sebanyak 82 buah kuesioner yang kembali, yang dapat diolah lebih lanjut adalah sebanyak 75 kuesioner, organisasi sektor privat 40 buah dan sektor publik 35 buah. Dengan demikian tingkat pengembalian (*respon rate*) dalam penelitian ini adalah  $82/120 \times 100\% = 68,33\%$ .

### Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner), kuesioner dikatakan reliabel apabila kuesioner tersebut memberikan hasil yang konsisten jika digunakan secara berulang kali dengan asumsi kondisi saat pengukuran tidak berubah (Singarimbun dan Efendi, 1989). Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam satu variabel. Dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki *cronbach's alpha*  $\geq 0,7$  (Nunnally dan Bernstein, 1994). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada table 1.

Tabel 1  
Hasil Uji Reliabilitas

No	Item-item pertanyaan	Alpha
1	Partisipasi Pembuatan anggaran	<b>0,8219</b>
2	Kinerja Manajerial	<b>0,9380</b>

Uji Validitas dapat dilakukan dengan analisis faktor melalui varimax rotation. Ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklafikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Butir-butir pertanyaan yang dimasukkan ke dalam analisis adalah item yang memiliki *factor loading* sebesar 0,40 atau lebih (Chia, 1995) dalam (Darlis, JRAI; 2002). Ini menunjukkan tingkat kesesuaian antara variabel dan faktornya

(Hair et. Al, 1998) dalam (Darlis, JRAI; 2002). Untuk mengukur interkorelasi diantara variabel dan kelayakan terhadap analisis faktor digunakan Kaiser Meyer Olkin *Measure of Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA). Suatu data bisa dilakukan analisis faktor apabila nilai Kaiser's MSA di atas 0,5. Uji validitas ini menggunakan bantuan program SPSS for windows release 11.0. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 2 dan 3 di bawah ini.

Tabel 2  
Hasil Validitas item-item Partisipasi

Nilai Kaiser's MSA		0,794	
Item	Nilai Analisis Faktor	Syarat kevalidan	Hasil
1	0,684	Di atas 0,4	Valid
2	0,838	Di atas 0,4	Valid
3	0,788	Di atas 0,4	Valid
4	0,845	Di atas 0,4	Valid
5	0,757	Di atas 0,4	Valid
6	0,471	Di atas 0,4	Valid

Tabel 3  
Hasil Validitas item-item Kinerja

Nilai Kaiser's MSA		0,922	
Item	Nilai Analisis Faktor	Syarat kevalidan	Hasil
1	0,812	Di atas 0,4	Valid
2	0,840	Di atas 0,4	Valid
3	0,841	Di atas 0,4	Valid
4	0,806	Di atas 0,4	Valid
5	0,841	Di atas 0,4	Valid
6	0,807	Di atas 0,4	Valid
7	0,826	Di atas 0,4	Valid
8	0,830	Di atas 0,4	Valid
9	0,771	Di atas 0,4	Valid

### Uji Asumsi Klasik

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 sampel yang berarti lebih dari 30, dengan demikian asumsi normalitas telah terpenuhi. Sedangkan autokorelasi dan multikolinearitas tidak perlu dilakukan dalam penelitian ini sebab data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *cross sectional* dan variabel bebas yang digunakan hanya satu, sehingga yang perlu dilakukan hanya pengujian heteroskedastisitas.

Dari pengolahan regresi diperoleh nilai residual terhadap variabel independen tidak dihasilkan pengaruh yang signifikan karena dari grafik *scatterplot* diketahui bahwa titik-titik tersebar secara acak dimana tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi

heteroskedastisitas dalam model ini sehingga model regresi layak digunakan.

### Uji Hipotesis dengan Menggunakan Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana dan uji F digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan untuk mengetahui bagaimana variabel independen (dalam kasus ini, partisipasi pembuatan anggaran) mampu menjelaskan variabel dependen (kinerja manajerial) atau untuk mengetahui apakah perubahan variabel dependen dipengaruhi oleh variabel independen.

Dari regresi yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari organisasi sektor publik, diperoleh hasil sebagaimana tabel 4 berikut.

Dari tabel 4 diketahui nilai koefisiensi regresi adalah positif yaitu sebesar 0,357 dan nilai Sig. F (0,253) > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Semakin suatu organisasi bersifat publik maka tidak ada hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial. Nilai R Square sebesar 0,39 menunjukkan bahwa 39% dari variabel kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi pembuatan anggaran sedangkan sisanya yaitu sebesar 61% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

**Tabel 4**  
**Hasil regresi sektor publik**

Variabel	Constant	Koefisien regresi	Standar error	t hitung	Signifikansi
Partisipasi	31,409	0,357	0,306	1,164	0,253
Adj R Square	0,10				
R Square	0,39				
F hitung	1,356				

maka persamaan regresinya adalah:

$$K = 31,409 + 0,357 P$$

**Tabel 5**  
**Hasil regresi sektor privat**

Variabel	Constant	Koefisien regresi	Standar error	t hitung	Signifikansi
Partisipasi	17,964	0,497	0,161	3,085	0,004
Adj R Square	0,179				
R Square	0,200				
F hitung	9,571				

Persamaan regresinya adalah:

$$K = 17,964 + 0,497 P$$

Dari tabel 5 di atas diketahui nilai koefisien regresi adalah positif yaitu sebesar 0,497 dan nilai Sig.F (0,004) > 0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari partisipasi pembuatan anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor privat. Semakin suatu organisasi bersifat privat maka terdapat hubungan yang signifikan antara

partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial. Nilai R Square sebesar 0,200 menunjukkan bahwa 20% dari variabel kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi pembuatan anggaran sedangkan sisanya yaitu sebesar 80% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

Dari tabel 6 diketahui nilai koefisien regresi adalah positif yaitu sebesar 0,481 dan nilai Sig.F (0,015) > 0,05, berarti  $H_0$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *publicness* dalam hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial nilai R Square sebesar 0,079. Hal ini menunjukkan bahwa 7,9% dari variabel kinerja manajerial mampu dijelaskan oleh variabel partisipasi pembuatan anggaran, sedangkan sisanya yaitu sebesar 80% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini.

#### Uji Kestabilan Data

Untuk melihat kestabilan data antar variabel dalam penelitian ini digunakan uji Chow, yaitu dengan menghitung  $F^*$  kemudian membandingkannya dengan nilai F tabel.

Untuk menghitung  $F^*$  digunakan formula sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil regresi sektor publik dan privat**

Variabel	Constant	Koefisien regresi	Standar error	t hitung	Signifikansi
Partisipasi	23,333	0,481	0,192	2,501	0,015
Adj R Square	0,066				
R Square	0,079				
F hitung	6,254				

Persamaan regresinya adalah:

$$K = 17,964 + 0,497 P$$

Adapun F tabel (numerator (0,253) > 0,05, dapat dalam pembuatan anggaran.

$$\begin{aligned}
 F^* &= \frac{(\sum \lambda^2 - \sum \lambda_1^2) / n_2}{\sum \lambda_1^2 / (n_1 - K)} \\
 &= \frac{(7692,925 - 3895,837) / 4}{3895,837 / (35 - 2)} \\
 &= \frac{94,927}{118,056} \\
 &= 0,0804
 \end{aligned}$$

disimpulkan bahwa tidak Dalam perkembangan terdapat pengaruh yang selanjutnya peningkatan signifikan dari partisipasi partisipasi tersebut mungkin pembuatan anggaran tidak hanya di bidang terhadap kinerja penyusunan anggaran saja manajerial, sedangkan tetapi dalam pengambilan dari analisis regresi pengambilan keputusan lain sederhana yang yang memang harus melibatkan

40, denominator 33) berkisar dilakukan pada sektor privat dengan nilai Sig (0,004) < 0,05, diantara 1,74 dan 1,76. Karena menunjukkan bahwa terdapat F\* (0,0804) < F tabel berarti pengaruh yang signifikan dari terdapat kestabilan estimasi partisipasi pembuatan anggaran antara koefisien hubungan terhadap kinerja manajerial. partisipasi pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial di Dilihat dari analisis regresi sektor publik dibandingkan di sederhana yang dilakukan di sektor prifat dengan menggabungkan

Dengan demikian hasil kepada kedua sektor tersebut penelitian ini mendukung hasil diketahui bahwa nilai Sig F penelitian yang dilakukan oleh (sebesar 0,015) < 0,05 dan nilai Suryo Pratolo pada tahun 2002 Koefisien regresi adalah positif di Jawa Tengah dan Daerah (0,481) berarti  $H_0$  dalam Istimewa Yogyakarta yang penelitian ini ditolak, maka dapat menyimpulkan bahwa terdapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *Publicness* terhadap pengaruh *publicness* dalam hubungan antara partisipasi hubungan antara partisipasi pembuatan anggaran dengan pembuatan anggaran dengan kinerja manajerial.

### Simpulan dan Saran

Analisis regresi sederhana Agar kinerja manajerial yang dilakukan untuk melihat semakin meningkat, baik di pengaruh partisipasi anggaran sektor publik maupun privat, terhadap kinerja manajerial di maka salah satu yang perlu dilakukan pihak manajemen adalah dengan meningkatkan sektor publik dengan nilai Sig. F tingkat partisipasi pegawai

## DAFTAR PUSTAKA

- Darlis, Edfan, (2002), *"Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran"*, *JRAI 1 Januari*, Vol 5.
- Sumodiningrat, Gunawan, (1994), *"Pengantar Ekonometrika"*, Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, D.R., And M.M. Mowen, (1992), *"Management Accounting"*, Ohio: Soutwestern Pulising Co.
- Henley. D., Likerman, A., Perrin, J., Evens, M., Lapley I., and Whitoeak, J. 1993. *Public Sector Accounting and financial Control*, 4<sup>th</sup> edition, Champan & Hall.
- Indriani, Mirna, (1993), *"Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Prestasi Kerja Dan Kepuasan Kerja pada Aparat Pemerintah DATI II Aceh"*, Tesis tidak dipublikasikan, Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta.
- Mulyadi, (2001), *"Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa"*, edisi ketiga, cetakan ke I, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, (1999), *"Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen"*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Pasaribu, Amudi, (1983), *"Pengantar Statistik"*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pratolo, Suryo, (2002), *"Pengaruh Partisipasi Pembuatan Anggaran dengan Kinerja Manajerial: Pubicness Sebagai Variabel Pemoderasi"*, *Jurnasl Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Rosidi, (2000), *"Partisipasi dalam Penganggaran dan Prestasi Manajer: Pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job Relevan"*, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Volume 1*, Januari.
- Sayekti, Fran dan Lilis, Prapti, (2002), *"Pengaruh Informasi Job Relevan dan Desentralisasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial"*, *Kompak*, Nomor 4, Januari.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., (1989), *"Metode Penelitian Survei"*, Jakarta: LP3ES.
- Riyadi, Slamet, (2000), *"Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial"*, *JRAI*, Volume 3.
- Triyono, (1998), *"Hubungan Kandungan Informasi Arus Kas, dari Aktifitas Pendanaan, Investasi, Operasi, dan Laba Akuntansi dengan Harga atau Return Saham"*, Thesis tidak dipublikasikan, Pasca Sarjana Ekonomi, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.

# Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Sukarela Modal Intelektual

Oleh: Sri Layla Wahyu Istanti<sup>\*)</sup>

## Abstract

*The objective of this study was to analyze the influence of ownership concentration, leverage, board of independence, age of firm and size of firm on Intellectual capital Disclosure (ICD). The analysis used independent variable of ownership concentration, leverage, board independence, age of firm and size of firm. And the depend variables is Intellectual capital Disclosure (ICD) index.*

**Keywords:** *Intellectual capital Disclosure (ICD); ownership concentration; leverage; board of independence; age of firm; size of firm*

## Penndahuluan

Kemampuan suatu perusahaan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting dewasa ini. Sumber daya manusia dan ilmu pengetahuan telah menciptakan nilai tambah dan keunggulan bersaing pada perusahaan modern (Ulrich dalam Chen, 2005). Guthrie dan Petty (2000) berpendapat bahwa pentingnya modal intelektual dikarenakan oleh faktor-faktor sebagai berikut: pertama, revolusi dalam teknologi informasi dan masyarakat informasi. Kedua, mulai diakui pentingnya pengetahuan dan ekonomi berbasis pengetahuan. Ketiga, perubahan pola aktivitas antar perseorangan dan masyarakat jaringan serta timbulnya inovasi

sebagai penentu utama keunggulan kompetitif.

Penelitian tentang modal intelektual di Indonesia mulai berkembang sejalan dengan kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan pemberdayaan *intangibile asset* sebagai salah satu faktor peningkatan daya saing perusahaan. Pada penelitian Sawarjuwono (2003) membahas tentang perlakuan, pengukuran, dan pelaporan modal intelektual. Penelitian Purnomosidhi (2005) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan dan *leverage* berhubungan secara signifikan dengan pengungkapan modal intelektual. Kuryanto (2007) menyebutkan bahwa modal intelektual tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan. Pada penelitian Ulum (2007) modal intelektual digunakan untuk

menilai kinerja karyawan, serta struktur modal pada perusahaan perbankan di Indonesia pada tahun 2006. Rupidara (2008) mengemukakan bahwa modal intelektual merupakan suatu strategi yang digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing suatu organisasi.

Penelitian lain tentang modal intelektual yang dilakukan di luar negeri menyebutkan bahwa pengungkapan modal intelektual dipengaruhi oleh *human capital*, pelanggan, proses produksi, teknologi informasi dan strategi perusahaan pada perusahaan di Spanyol (Meca, 2005). Abdolmohammadi (2005) meneliti hubungan antara kapitalisasi pasar dengan modal intelektual, *book value* dan ROA pada perusahaan di USA. Zhang (2005) mengungkapkan bahwa ukuran perusahaan, umur perusahaan, rata-rata peertumbuhan perusahaan, *gross margian*, *Ratio of R&D Expense* dan *insider holding* berpengaruh terhadap pengungkapan modal intelektual pada perusahaan *software* di Canada. Selain itu White *et.all* (2007) menyebutkan bahwa pengungkapan modal intelektual pada perusahaan Bioteknologi di

Australia dipengaruhi oleh kepemilikan manajerial, *leverage*, komisaris independen, umur perusahaan dan ukuran perusahaan.

### **Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis Teori Agensi**

Seiring perkembangan jaman, pengelolaan pada perusahaan modern menciptakan suatu pemisahan di antara kepemilikan dan pengendalian perusahaan. Jensen dan Meckling (1976) mengemukakan bahwa teori keagenan membuat suatu model kontraktual antara dua atau lebih orang (pihak), dimana salah satu pihak disebut agen dan pihak lain disebut prinsipal. Masalah agensi dapat memburuk apabila persentase saham perusahaan yang dimiliki oleh manajer sedikit. Jensen dan Meckling menitik beratkan pada *utilitas* hutang sebagai substitusi dari kepemilikan manajerial, yang bertujuan untuk mengurangi konflik agensi antara *shareholder* (pemegang saham) dengan manajemen. Perbedaan kepentingan antara agen dan prinsipal dalam agensi teori disebut agensi problem. Salah satu penyebab agensi problem adalah *assymetric information* yaitu informasi yang tidak seimbang karena adanya distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen.

Govindarajan (2003) menyatakan satu elemen kunci dari teori keagenan adalah

bahwa prinsipal dan agen mempunyai perbedaan preferensi dan tujuan. Teori agensi mengasumsikan bahwa semua individu bertindak atas kepentingan mereka. Para agen diasumsikan menerima kepuasan bukan saja dari kompensasi keuangan tetapi juga dari syarat-syarat yang terlibat dalam hubungan agensi, seperti kemurahan jumlah waktu luang, kondisi kerja yang menarik dan jam kerja yang fleksibel. Prinsipal diasumsikan tertarik hanya pada hasil keuangan yang bertambah dari investasi mereka dalam perusahaan.

### **Modal Intelektual**

Hingga saat ini definisi modal intelektual seringkali dimaknai secara berbeda. Secara ringkas Smedlund dan Poyhonen (dalam Rupidara 2005) mewacanakan modal intelektual sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan. Sangkala (2006) juga menyebutkan bahwa modal intelektual sebagai *intellectual material*, yang meliputi pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan secara bersama untuk menciptakan kekayaan (*wealth*). *Intellectual capital* (Setiarso, 2006) merupakan sebuah sumberdaya penting dan sebuah kapabilitas untuk

bertindak berdasarkan pengetahuan.

Joefri (2002) menyatakan bahwa modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Banyak pakar yang mengatakan bahwa kapital intelektual ini sangat besar perannya dalam menambah nilai suatu kegiatan, termasuk dalam mewujudkan kemandirian suatu daerah. Berbagai organisasi, lembaga dan strata sosial yang unggul dan meraih banyak keuntungan atau manfaat adalah karena mereka terus menerus mengembangkan sumberdaya atau kompetensi manusianya.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa modal intelektual merupakan suatu konsep yang dapat memberikan sumberdaya berbasis pengetahuan baru dan mendeskripsikan aktiva tak berwujud yang jika digunakan secara optimal memungkinkan perusahaan untuk menjalankasn strateginya dengan efektif dan efisien. Dengan demikian modal intelektual merupakan pengetahuan yang memberikan informasi tentang nilai tak berwujud perusahaan yang dapat mempengaruhi daya tahan dan keunggulan bersaing.

### **Pengungkapan Modal Intelektual**

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin pesat

memberikan banyak pengaruh dalam pelaporan keuangan perusahaan, terutama dalam hal penyajian dan penilaian aset tidak berwujud. *Agency theory*, mungkin merupakan pusat teori bagi semua teori akuntansi, yang menjelaskan bahwa separasi kepemilikan dan pengendalian perusahaan menciptakan suatu *moral hazard*, dimana manager sebagai agen untuk pemilik pemegang saham, bertindak atas nama kepentingan diri ekonomi mereka sendiri (Jensen dan Meckling, 1976).

Pada penelitian ini pengungkapan sukarela modal intelektual (ICD) digunakan sebagai variabel dependen yang menjadi pusat perhatian penelitian. Sedangkan karakteristik perusahaan yang mempengaruhi pengungkapan modal intelektual yang digunakan sebagai variabel independen adalah konsentrasi kepemilikan (*ownership*), *laverage*, Komisaris Independen, umur (*age*) perusahaan dan ukuran (*size*) perusahaan. Indeks pengungkapan modal intelektual menyimpulkan pengungkapan perusahaan pada 6 area, yaitu karyawan, pelanggan, teknologi informasi, pemrosesan, pengembangan riset dan statemen strategis.

### Konsentrasi Kepemilikan

Konsentrasi kepemilikan adalah sejumlah saham perusahaan yang tersebar dan

dimiliki oleh beberapa pemegang saham. Agensi teori meningkat sebagai konsekuensi struktur kepemilikan karena kemungkinan meningkatnya konflik antar *owners*. Masalah agensi dapat memburuk apabila persentase saham perusahaan yang dimiliki oleh manajer sedikit.

Darmawati (2006) menyebutkan dengan semakin terkonsentrasinya kepemilikan perusahaan, maka pemegang saham mayoritas akan semakin menguasai perusahaan dan semakin berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Shleifer dan Wolfenzon (2003) dalam Darmawati (2006) menyatakan bahwa dengan lemahnya sistem hukum/proteksi terhadap investor, maka konsentrasi kepemilikan menjadi alat yang lebih penting untuk mengatasi masalah-masalah keagenan.

### Leverage

*Leverage* merupakan pengukur besarnya aktiva yang dibiayai dengan hutang. Hutang yang digunakan untuk membiayai aktiva berasal dari kreditor, bukan dari pemegang saham ataupun investor. Teori agensi juga digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *leverage* perusahaan dengan pengungkapan laporan tahunan perusahaan. Menurut Jensen dan Meckling (1976) bahwa terdapat suatu potensi untuk menransfer kekayaan dari *debtholder* kepada pemegang saham dan manajer pada

perusahaan yang mempunyai tingkat ketergantungan utang sangat tinggi, sehingga menimbulkan *cost agency* yang tinggi.

Perusahaan yang memiliki proporsi hutang yang tinggi dalam struktur modalnya akan menanggung biaya keagenan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang proporsi hutangnya kecil. Teori keagenan memprediksi bahwa perusahaan dengan rasio *leverage* yang lebih tinggi akan mengungkapkan lebih banyak informasi, karena biaya keagenan perusahaan dengan struktur modal yang seperti itu lebih tinggi (Jensen dan Meckling, 1976). *Leverage* menunjukkan proporsi atas penggunaan hutang untuk membiayai investasi perusahaan. Semakin tinggi angka *leverage*, maka semakin tinggi ketergantungan perusahaan kepada hutang, sehingga semakin besar risiko yang dihadapi dan investor akan meminta tingkat keuntungan yang semakin tinggi. Persamaan yang digunakan untuk menghitung *leverage* adalah sebagai berikut:

$$Lev_{it} = \frac{\text{total hutang perusahaan } i \text{ pada periode } t}{\text{total aktiva perusahaan } i \text{ pada periode } t}$$

### Komisaris Independen

Komisaris independen adalah anggota dewan komisaris yang tidak terafiliasi

dengan direksi, anggota dewan komisaris lainnya dan pemegang saham pengendali, serta bebas dari hubungan bisnis atau hubungan lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen atau bertindak semata-mata demi kepentingan perusahaan (Pedoman Komisaris Independen).

Teori agensi mendasarkan hubungan antara pemegang saham dan manajer. Perbedaan kepentingan menyebabkan terjadinya asimetri informasi (*information gap*) antara pemilik dan manajer perusahaan. Keberadaan Komisaris Independen menjadi penting, karena di dalam praktek sering ditemukan transaksi yang mengandung benturan kepentingan yang mengabaikan kepentingan pemegang saham publik (pemegang saham minoritas) serta *stakeholder* lainnya, terutama pada perusahaan di Indonesia yang menggunakan dana masyarakat di dalam pembiayaan usahanya.

### Umur Perusahaan

Umur perusahaan menunjukkan perusahaan tetap eksis, mampu bersaing dan memanfaatkan peluang bisnis dalam suatu perekonomian (Yularto dan Chariri, 2003). Dengan mengetahui umur perusahaan, maka akan diketahui pula sejauhmana perusahaan tersebut dapat *survive*. Semakin panjang umur perusahaan akan memberikan

pengungkapan informasi keuangan yang lebih luas dibanding perusahaan lain yang umurnya lebih pendek dengan alasan perusahaan tersebut memiliki pengalaman lebih dalam pengungkapan laporan tahunan (Wallace, *et al* 1994).

### Ukuran Perusahaan

Semakin besar ukuran perusahaan, semakin tinggi pula tuntutan terhadap keterbukaan informasi dibanding perusahaan yang lebih kecil. Biaya agensi timbul karena kepentingan yang bertentangan dari para pemegang saham, manajer dan pemilik hutang (Martson, dalam Lordanita 2003). Healy *et al* dalam Sulis (2007) menyatakan bahwa tingkat pengungkapan informasi yang tinggi akan mengarahkan investor untuk merevisi penilaian mereka terhadap harga saham perusahaan, dan meningkatkan likuiditas sahamnya.

Hasil akhir ini memberikan korelasi yang positif antara pengungkapan IC dan kapitalisasi pasar. Robert (1997) menyatakan harga pasar dikalikan dengan jumlah saham yang beredar maka akan didapat *market value* atau disebut kapitalisasi pasar (*market capitalization*).

### Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan terhadap Pengungkapan Modal Intelektual

Franks dan Mayer dalam Irawati (2008) melaporkan

perbedaan konsentrasi kepemilikan saham antara Amerika Serikat dan Inggris dengan Jerman dan Perancis. Franks dan Mayer menemukan fenomena di Amerika Serikat dan Inggris sejumlah besar perusahaan yang kinerjanya selalu dievaluasi dengan fluktuasi harga sahamnya di pasar modal, konsentrasi kepemilikan sahamnya tersebar di sejumlah lembaga maupun investor individu.

Penelitian Mc Kinnon dalam White *et al* (2007) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara struktur kepemilikan saham terhadap pengungkapan laporan tahunan perusahaan di Australia. Penelitian Mc Kinnon tidak bisa dibuktikan oleh penelitian White *et al* (2007) yang menyatakan tidak ada pengaruh antara praktek pengungkapan modal intelektual dengan konsentrasi kepemilikan, hal ini mengindikasikan bahwa pemilik saham mungkin tidak membutuhkan pelaporan pertanggungjawaban yang baik dari pihak manajemen dan dewan komisaris. Pada penelitian ini hipotesis yang berhubungan dengan konsentrasi kepemilikan dihitung berdasarkan persentase kepemilikan saham terbesar yang dimiliki oleh pemegang saham tertinggi.

### **Pengaruh *Leverage* terhadap Pengungkapan Modal Intelektual**

Pada penelitian White *et al* (2007) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *leverage* dengan pengungkapan sukarela modal intelektual. Hasil yang sama juga terdapat pada penelitian Bradbury dalam White (2007) tentang adanya pengaruh yang signifikan antara *leverage* perusahaan dengan pengungkapan sukarela. Namun, pada penelitian Chow dan Wongboren dalam White *et al* (2007) menunjukkan tidak ada hubungan antara *leverage* perusahaan dengan pengungkapan modal intelektual pada perusahaan di New Zealand.

### **Pengaruh Komisaris Independen terhadap Pengungkapan Modal Intelektual**

Komisaris independen sebagai pihak yang netral dalam perusahaan diharapkan mampu menjembatani adanya asimetri informasi yang terjadi antara pihak pemilik dengan pihak manajer. Sebagai pihak yang netral, komisaris independen mengawasi para pemegang saham sehubungan dengan aktivitas perusahaan dan mengendalikan perilaku para manajer perusahaan. Penelitian White menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komisaris

independen dengan pengungkapan sukarela modal intelektual.

### **Pengaruh Umur Perusahaan terhadap Pengungkapan Modal Intelektual**

Umur perusahaan diperkirakan memiliki hubungan yang positif terhadap kualitas pengungkapan informasi perusahaan. Alasan yang mendasarinya adalah perusahaan yang berumur lebih tua memiliki pengalaman yang lebih banyak dalam mempublikasikan laporan keuangan. Perusahaan yang memiliki pengalaman lebih banyak akan lebih mengetahui kebutuhan akan informasi perusahaan. Penelitian White *et al*, menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara umur perusahaan dengan pengungkapan modal intelektual.

### **Pengaruh Ukuran Perusahaan terhadap Pengungkapan Modal Intelektual**

Penelitian White *et al* (2007) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan dengan pengungkapan modal intelektual. Hasil penelitian yang sama juga terdapat pada penelitian Singh *et al* dalam White (2007) yang meneliti adanya pengaruh ukuran perusahaan pada pengungkapan modal intelektual di perusahaan gas dan minyak

Australia. Penelitian Joia (2000) juga menyebutkan adanya hubungan yang signifikan antara ukuran perusahaan dengan pengungkapan modal intelektual.

### **Simpulan, Keterbatasan dan Saran**

#### **Kesimpulan**

Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara ukuran perusahaan terhadap pengungkapan sukarela modal intelektual, yang berarti bahwa semakin besar ukuran perusahaan, maka pengungkapan modal intelektual yang dilakukan oleh perusahaan akan semakin luas. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai ukuran perusahaan yang besar memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap praktek pengungkapan modal intelektual.

Hasil analisis data menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara konsentrasi kepemilikan terhadap pengungkapan modal intelektual, yang berarti bahwa semakin besar konsentrasi kepemilikan, pengungkapan modal intelektual yang dilakukan oleh perusahaan tidak selalu selalu luas. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda variabel *leverage* tidak ada pengaruh yang signifikan antara *leverage* terhadap ICD. Variabel

komisaris independen tidak berpengaruh terhadap pengungkapan modal intelektual, demikian juga pada umur perusahaan dan ukuran perusahaan yang diprosikan dengan kapitalisasi pasar.

### **Keterbatasan**

Sejumlah keterbatasan yang ada dalam analisis ini, yang memungkinkan dapat menimbulkan gangguan pada hasil analisis ini sebagai berikut:

1. Variabel independen hanya terbatas pada karakteristik perusahaan saja, yang hanya meliputi konsentrasi kepemilikan, *leverage*, Komisaris independen, umur perusahaan serta ukuran perusahaan tanpa

melibatkan faktor eksternal perusahaan.

2. Pada variabel konsentrasi kepemilikan, belum adanya pemisahan yang spesifik antara kepemilikan institusional dengan kepemilikan manajerial. Pada penelitian ini hanya diambil 3 pemilik saham terbesar tanpa melihat dari sisi kepemilikan institusi dan kepemilikan manajerial.

### **Saran dan Implikasi**

Berdasarkan temuan-temuan penelitian terhadap praktik pengungkapan modal intelektual dan faktor yang mempengaruhi pengungkapan modal intelektual, dapat dikemukakan beberapa saran

dan rekomendasi bagi penelitian yang akan datang, antara lain:

1. Variabel independen yang digunakan tidak hanya terbatas pada karakteristik perusahaan saja, tetapi juga faktor eksternal perusahaan yang meliputi budaya, kebijakan pemerintah serta selera konsumen.
2. Adanya pemisahan yang jelas pada kepemilikan perusahaan, baik kepemilikan institusional maupun kepemilikan manajerial. ■

## DAFTAR PUSTAKA

- Almilia, Luciana Spica dan Ikka Retrinasari, (2007), "Analisis Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Kelengkapan Pengungkapan Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEJ", *Proceeding Seminar Nasional*, FE Universitas Trisakti Jakarta.
- Witarto, Arief B., (2006), "Bioteknologi di Indonesia: Kondisi dan Peluang", *Inovasi Online*, Vol.7/XVIII.
- Arifin, (2005), "Peran Akuntansi dalam Menegakkan Prinsip *Good Corporate Governance*", Semarang: BP Undip.
- Benjamin, (1997), "Masa Depan Bioteknologi Indonesia", *Cermin Dunia Kedokteran No. 117*.
- Bukh, P.N., Nielsen, Gormsen P. and Mouritsen, J. (2005), "Disclosure of Information on Intellectual Capital in Danish IPO Prospectus." *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 18 No.6, pp. 713-32.
- Chen, Hai Ming dan Ku Jun Li. 2005. " The Role Of Human Capital Cost in Accounting." *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1 pp116-130.
- Donald R. P., (2007), "Bioteknologi: Ekspektasi, Realita dan Kendala", *Seminar Universitas Sam Ratulangi Manado*.
- Darmawati, Deni., (2006), "Regulasi terhadap Kualitas Implementasi", *SNA IX Padang*.
- Fitriani, (2001), "Signifikasi Perbedaan Tingkat Kelengkapan Pengungkapan Wajib dan Sukarela Pada Laporan Keuangan Perusahaan Publik Yang Terdaftar Di Bursa Efek Jakarta", *Makalah dipresentasikan dalam Simposium Nasional Akuntansi IV*.
- Gregory W, Alina L and Greg T., (2007), "Drivers of Voluntary Intellectual Capital Disclosure in Listed Biotechnology Companies", *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 8 No. 3 pp 517-537.
- Ghozali, Imam, (2006), "Aplikasi Analisis Multivariate", Cetakan empat, Semarang: BP Undip.
- Guthrie, J. and Petty, (2000), "Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practise" *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.3, pp.241-251
- Harrison, S. and Sullivan, P., (2000), "Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp33-46.
- Indriantoro, N dan Supomo, B., (1999), "*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*", Edisi pertama, Yogyakarta: BPFE,
- Irawati, Dwi, (2008), "*Sistem Keuangan Berbasis Pasar atau Bank?*" <http://www.pendidikan.network.com>, diakses Januari 2009
- Jensen and Meckling, (1976), "Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure," *Journal Of Finance Economics*. Vol. 3, October, pp. 30-60.

- Joia, Luiz Antonio, (2000), "Measuring Intangible Corporate Asset", *Journal Of Intellectual Capital*. Vol. 1 No.1 pp 68-84
- Jufri, M., (2008), "Mengembangkan Kompetensi Manusia: Strategi Unggul Membangun Kemandirian Daerah", [Http://www.daneprairi.com](http://www.daneprairi.com), diakses 20 Juni 2008.
- Marwata, (2001), "Hubungan Antara Karakteristik Perusahaan dan Kualitas Ungkapan Sukarela dalam Laporan Tahunan Perusahaan Publik di Indonesia", *Makalah dipresentasikan dalam Simposium Nasional Akuntansi IV*.
- Meca, Emma Garcia, (2005), "Bridging the Gap Between Disclosure and use of Intellectual Capital Information", *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6 No. 3, pp. 427-440.
- Abdolmohammadi, Mohammad J., (2005), "Intellectual Capital and Market Capitalization", *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6 No. 3, pp. 397-416.
- Mouritsen. Jan, 2003. "Accounting for the Employee In the Intellectual Capital Statement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16 No. 1 pp18-30.
- Purnomosidhi, Bambang, (2006), "Praktik Pengungkapan Modal Intelektual Pada Perusahaan Publik di BEJ", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesi.*, Vol. 9 No. 1 Hal 1-20.
- Rupidara, Neil S., (2008), "Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia", Univ. Kristen Satya Wacana.
- Sangkala, (2006), "Intellectual Capital Management", Edisi Pertama, Yapensi.
- Setiarso, Bambang, (2006), "Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM", PDII LIPI.
- Tjiptohadi, Sawarjuwono, dan Prihatin, Agustin, (2003), "Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan: Sebuah Library Research", *Jurnal Akuntans dan Keuangan*. Vol. 5 No. 1.
- Sekaran, Uma, (2006), "Research Methods For Business", Edisi empat, Jakarta: Salemba Empat.
- Sonnier, Blaise M., (2007), "The Relation Between Profitability And Disclosure", *The Journal of Applied Management and Enterpreneurship*, Vol.12, No.2.
- Subagyo, Tanton, (2001), "Dampak Hak Kekayaan Intelektual terhadap Pengembangan Bioteknologi di Indonesia", *Seminar on Air Bioteknologi Untuk Indonesia Abad 21*. Sinergy Forum – PPI Tokyo Institute of Technology.
- Ulum, Ihyaul, (2007), "Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan; Suatu Analisis dengan Pendekatan Partial Least Square", Tesis tidak dipublikasikan, Semarang: Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.
- Zhang, Zhan Xiao, (2005), "Disclosure of Intellectual Capital by Publicly Traded Software Firms", Tesis tidak dipublikasikan, Canada: University of Waterloo, Ontario.

## **Daya Saing Kultural dan Pemenuhan Kebutuhan Pasar Tenaga Kerja Berdasar Siklus Waktu Dengan *Supply Chain***

Oleh: Damayanti<sup>1)</sup>

### *Abstract*

*Supply chain really necessary for organization to pass on value added to consumer via optimalisasi time, allocating, and product amount flow fast one and on the nose. With supply chain, cultural competitiveness is engaged based order accomplishment cycle time, which is durasi time to pass on customer requisition to goods or service product, in this case is accomplish to see dammed hell first firm will grad of college. With supply chain, cultural competitiveness that covers: entrepreneurship, innovativeness, and learning, can to order fulfillment labor market based on cycle time; and is the cultural competitiveness negatively related to order fulfillment labor market based on cycle time.*

*Keyword : supply chain, cultural competitiveness, fulfillment labor market based on cycle time*

### **Pendahuluan**

*S*upply chain sangat penting bagi organisasi untuk menyampaikan nilai tambah kepada konsumen melalui optimalisasi waktu, pengalokasian, dan aliran kuantitas produk yang cepat dan tepat. Perusahaan global saat ini mengakselerasikan usaha mereka untuk menyesuaikan dengan proses dan arus informasi melalui jaringan yang memberikan nilai tambah dalam memenuhi harapan dari permintaan *marketplace* (Quinn, 1993).

Pandangan tersebut sesuai dengan Porter (1985) yang mendukung koordinasi jaringan global yang kompleks dari aktivitas perusahaan yang dapat mendatangkan sumber utama dari keunggulan kompetitif. Untuk mencapai perubahan dan meningkatkan keahlian anggota dari jaringan dalam memberikan nilai tambah dilakukan melalui sistem yang ada. Usaha untuk mengintegrasikan jaringan yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan keunggulan kompetitif dikaitkan dengan *supply chain management*

(Spekman, Kamauff, dan Myhr, 1998).

Dalam pandangan *resources based view*, *outcomes supply chain* dapat dipengaruhi oleh daya saing kultural yang bersifat *unobservable* atau *intangible* dari sumberdaya yang strategik (Godfrey dan Hill, 1995). Derajat dari *chain* dapat mempengaruhi dalam menemukan dan mengisi *gap* antara apa yang diinginkan oleh pasar dan apa yang dapat diberikan oleh perusahaan saat ini (Slater dan Narver, 1995). Pengaruh tersebut akan muncul ketika anggota rantai berbagi dalam membangun nilai dan kepercayaan untuk melayani pasar (Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002).

Fokus *supply chain* dari daya saing kultural adalah memberikan gambaran yang lebih luas tentang ketidakpastian yang harus dikelola organisasi, dimana kultur organisasi selalu konsisten dengan norma, nilai, ritual, dan kepercayaan (Martin, 1992). Dengan *supply chain*, daya saing kultural berhubungan dengan pemenuhan pesanan berdasar siklus waktu, yaitu durasi waktu untuk menyampaikan permintaan pelanggan terhadap produk

(Nichols, Retzlaff-Robert, dan Frolick, 1996).

Selama ini banyak penelitian empiris tentang *supply chain* memberi gambaran yang sempit, dimana hanya mengambil data dari *single* partisipan saja (Hult, 1998; Narasimhan dan Jayaram, 1998; Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) dengan menguji daya saing kultural untuk memenuhi pesanan berdasar siklus waktu dengan *supply chain* fokus pada perusahaan jasa transportasi Fortune 500 dengan mengambil data dari *multiple* partisipan yaitu: *internal customer*, *corporate buyer*, dan *external supplier*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan *supply chain*, *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* merupakan indikator utama sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural dan daya saing kultural berhubungan negatif dengan pemenuhan pesanan berdasar siklus waktu.

Penelitian yang dilakukan oleh Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) fokus pada industri jasa transportasi pengiriman barang, dan masih sedikit penelitian tentang *supply chain* pada jasa pendidikan khususnya perguruan tinggi. Permasalahan yang muncul pada perguruan tinggi Indonesia adalah masih banyak lulusan yang belum terserap oleh pasar tenaga kerja. Data dari

Depnakertrans (2008) menunjukkan bahwa jumlah sarjana yang menganggur di Indonesia naik drastis dari 183.629 orang pada tahun 2006 menjadi 409.890 orang pada tahun 2007. Ditambah dengan pemegang gelar diploma I, II, dan III yang menganggur pada tahun 2007 lebih dari 740.000.

### **Supply Chain dan Resources Based View**

*Supply chain* merupakan proses penyampaian barang atau jasa dalam suatu jaringan dimana didalamnya terdapat penawaran, transformasi, dan permintaan (Davis, 1993). *Supply chain* sebagai suatu alat yang strategis untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengurangi investasi tanpa mengorbankan kepuasan pelanggan (Lee dan Billington, 1992).

Bila masing-masing level dari *supply chain* fokus pada suatu tujuan yang kompatibel, lebih-lebih pada aktivitasnya, maka usaha untuk dapat ditiru dapat dikurangi. Hal tersebut sesuai dengan teori *resources based view*. Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada kemampuan mengelola aset yang dimiliki. Barney (1991), menyatakan bahwa aset merupakan sumberdaya strategik yang sangat penting bagi organisasi karena memiliki keunikan yaitu: sebagai

sumberdaya yang berharga, langka, dan sulit ditiru.

Sumberdaya dan kapabilitas organisasi dapat menjadi keberlanjutan keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi organisasi jika mampu memenuhi empat karakteristik: *durability*, *transparency*, *transferability*, dan *replicability* (Grant, 1991). Sumberdaya dan kapabilitas yang ada di organisasi mampu untuk mendeskripsikan aset yang *tangible* dan *intangible* sehingga dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan (Ray et al., 2004).

Fokus organisasi dengan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki adalah bagaimana dapat lebih baik dalam mengatur *supply chain* dan membuat jaringan *supply* yang dapat mengurangi biaya dan siklus waktu, serta meningkatkan *innovation* dan waktu untuk memasarkan produk dan jasa yang baru (Handfield et al., 1999).

Organisasi harus dapat menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan dengan cepat sesuai pesanan dan mampu berkomunikasi dengan cepat dan efektif dengan *supplier*. Hal tersebut dipengaruhi oleh keterlibatan sikap dan kemampuan organisasi dalam mengkolaborasikan kapabilitas organisasi dan *supplier* dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Dyer dan Singh, 1998).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif,

organisasi harus menawarkan produk dengan kualitas yang lebih tinggi dan harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing. Maksudnya adalah bahwa yang dibutuhkan oleh organisasi tidak hanya meningkatkan teknik produksi tetapi fokus pada integrasi dari aktivitas *supply* dengan apa yang dibutuhkan pelanggan (Frohlich dan Westbrook, 2001; Stump et al., 2002).

Adanya peningkatan integrasi pada aktivitas *supply* menunjukkan bahwa penyampaian produk yang berkualitas tinggi, tepat waktu, dan biaya rendah dapat memaksimalkan keuntungan. Selain itu, juga menunjukkan adanya integrasi hubungan antara pemasok, organisasi, dan pelanggan (Calantone et al., 2002). Hal lain yang penting bagi organisasi adalah dapat menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dengan memasukkan nilai ke dalam *supply chain* sehingga dapat menyampaikan nilai yang superior bagi pelanggan untuk membedakan dari pesaing (Ragatz et al., 2002).

### **Indikator Daya Saing Kultural**

Daya saing kultural dapat menjadi sumberdaya strategik dengan *supply chain*. Daya saing kultural *supply chain* disusun sebagai dasar pendekatan untuk mengembangkan interaksi antar anggota *supply chain*. Daya saing kultural merupakan

sumberdaya yang *intangible* (Godfrey dan Hill, 1995).

Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) dengan mengadopsi teori RBV dalam penelitiannya menemukan bahwa *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* merupakan indikator dari daya saing kultural *supply chain*. *Entrepreneurship* dan *innovativeness* merupakan salah satu dari empat tipe kultur organisasi yang disebut sebagai “*adhocracy*” atau sesuatu yang unik (Quinn dan Kimberly, 1984). Kultur yang *adhocracy* merupakan sesuatu yang dinamis dan unit spesial dari organisasi yang dapat dikelola ulang dengan sendirinya secara cepat ketika muncul kondisi baru (Cameron, 1979).

*Entrepreneurship* pada perusahaan merupakan suatu tambahan *innovation* dengan tujuan untuk meremajakan atau mendefinisikan kembali tujuan organisasi, pasar, atau industri dalam menciptakan keberlanjutan kompetitif yang *superior* (Covin dan Miles, 1999). *Entrepreneurship* merupakan sejumlah *innovation* dari perusahaan yang berusaha untuk berspekulasi dan melakukan pembaharuan (Zahra, 1995). Esensi dari *entrepreneurship* adalah kemampuan untuk mengembangkan *adhocracy* dalam mengelola perubahan (Cameron dan Freeman, 1991).

Kepercayaan dan nilai organisasi dipandang sebagai

sesuatu yang penting dari *entrepreneurship* sebab dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perusahaan (Antoncic dan Hisrich, 2001; Zahra, 1991). Pada kasus *entrepreneurship* perusahaan, *innovativeness* dijelaskan sebagai adanya kemauan perusahaan untuk mendukung ide yang baru dan juga memperkenalkan produk, proses produksi, dan sistem organisasi yang baru (Lumpkin dan Dess, 1996). Sesuai dengan pandangan *resource based view*, sumberdaya *entrepreneurial* merupakan sesuatu yang lebih *intangible*, secara sosial kompleks sulit untuk dipahami dan ditiru (Bratnicki, 2005).

Covin dan Slevin (1991) menyatakan bahwa pendekatan *entrepreneurship* sebagai fasilitator dalam praktek manajemen. Beberapa peneliti telah mencatat, bahwa ide yang mendasari *entrepreneurship* adalah suatu masukan baru, yang masuk pada pasar baru atau pasar yang telah ada dengan produk baru atau yang sudah ada (Schendel 1990; Slater dan Narver 1995).

Penelitian empiris yang dilakukan oleh Zammuto dan Krakower (1991) pada 332 institusi perguruan tinggi menunjukkan adanya hubungan antara *entrepreneurship* dengan *adhocracy*, dimana *adhocracy* berhubungan negatif dengan formalisasi, perencanaan jangka panjang, dan resisten terhadap perubahan. Penelitian Hult,

Ketchen, dan Nichols (2002) menunjukkan bahwa dengan *supply chain*, *entrepreneursip* sebagai indikator utama dari sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural.

Terdapat hubungan antara membangun orientasi pasar dengan budaya *innovativeness* dan organisasi *innovativeness* (Deshpande dan Webster, 1993). Menon dan Varadarajan (1992), menjelaskan bahwa budaya *innovation* dapat memfasilitasi *sharing* dan penggunaan informasi. *Innovation* menekankan pada strategi yang diadopsi oleh *adhocracy* (Cameron dan Freeman, 1991).

*Innovativeness* adalah prinsip keterbukaan pada ide baru sebagai salah satu aspek budaya perusahaan. *Innovativeness* merupakan suatu ukuran dari orientasi organisasi ke arah *innovation*. *Innovativeness* sebagai salah satu karakteristik budaya organisasi yang menekankan pada pembelajaran, pembuatan keputusan partisipatif, dukungan dan kolaborasi, dan berbagi kekuatan, yang berpengaruh pada orientasi *innovation*. *Innovativeness* pada budaya perusahaan dilakukan secara bersama-sama dengan berbagai level struktural perusahaan untuk mempengaruhi kapasitas *innovation* dari organisasi (Hurley dan Hult, 1998). Kapasitas *innovation* berhubungan dengan apa yang

oleh Cohen dan Levinthal (1990) disebut sebagai *absorptive capacity*, yaitu kapasitas yang dapat diukur dengan jumlah dari *innovation* suatu organisasi yang mampu untuk diadopsi atau diimplementasikan dengan sukses.

*Innovativeness* dari budaya organisasi ketika dikombinasikan dengan sumberdaya dan karakteristik organisasi yang lain dapat menciptakan kapasitas yang lebih besar untuk *innovation*. Perusahaan yang memiliki kapasitas yang lebih besar dalam *innovation* mampu untuk mengembangkan suatu keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. *Innovativeness* pada suatu budaya organisasi dapat terjadi, ketika sumberdaya yang ada saat ini dapat dengan mudah mengimplementasikan *innovation*. Perusahaan dengan kapasitas yang lebih besar untuk *innovation* akan mejadi lebih sukses dalam merespon lingkungan dan mengembangkan kapabilitas yang lebih besar sehingga dapat menunjukkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang *superior* (Hurley dan Hult, 1998). *Innovation* merupakan suatu konsep yang lebih luas yang menunjukkan implementasi dari ide, produk, atau proses baru (Thompson, 1965).

Berdasarkan penelitian Zammuto dan Krakower (1991) yang menemukan adanya hubungan positif antara

*adhocracy* dengan strategi yang proaktif dan berhubungan negatif dengan strategi yang reaktif, serta hasil penelitian Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) yang menemukan dengan *supply chain*, *innovativeness* sebagai indikator utama dari sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural.

Slater dan Narver (1995) menyatakan bahwa budaya *entrepreneur* dapat meningkatkan *learning* organisasi. *Learning* merupakan suatu fenomena pada level sistem yang terdapat pada organisasi meskipun individunya berganti (Nevis, Dibella, dan Gould, 1995). Kunci dari *learning* adalah bagaimana dan dimana proses organisasi dapat belajar dari pengalaman mereka (Huang, 1998). *Learning* dibangun dari pengetahuan yang baru atau dapat dimengerti secara mendalam potensi yang dapat berpengaruh terhadap perilaku (Huber, 1991).

*Learning* dapat memfasilitasi perubahan perilaku yang dapat menunjukkan peningkatan kinerja. Semua bisnis bersaing dalam lingkungan yang dinamis dan *turbulance* sehingga harus mengejar proses *learning*, perubahan perilaku, dan peningkatan kinerja (Fiol dan Lyles 1985; Sinkula 1994).

*Learning* terjadi ketika komponen organisasi memperoleh pengetahuan yang lebih dan mengenalinya sebagai

potensi yang berguna. Lebih spesifik lagi, anggota organisasi dapat belajar dari kesuksesan dan kegagalan dalam mengembangkan daftar kompetitif yang lebih besar pada organisasinya (Sitkin, 1992). *Learning* penting bagi organisasi dan keberlanjutan perilaku baru yang merupakan faktor sentral pada model orientasi pasar (Huber, 1991).

Sebagaimana *entrepreneurship* dan *innovativeness*, *learning* sendiri tidak cukup digunakan sebagai sumberdaya untuk mengembangkan keberlanjutan keunggulan kompetitif, tetapi ketiganya harus ada dalam organisasi (Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002). Artinya bahwa ketiganya diperlukan oleh

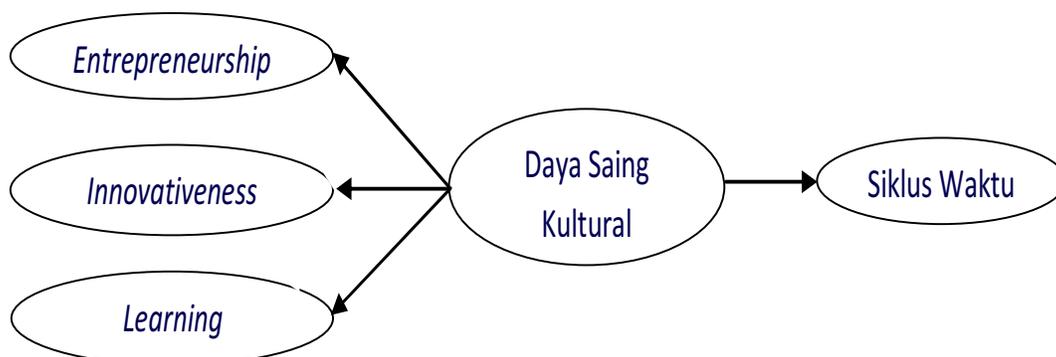
organisasi untuk memproses produk yang *superior* dalam mencapai keunggulan kompetitif. Lebih lanjut Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) menjelaskan bahwa dengan *supply chain, learning* sebagai indikator utama dari sumberdaya strategik yang *unobservable* disebut sebagai daya saing kultural.

#### Daya Saing Kultural dan Siklus Waktu

Teori *resource based view* dapat menjadi dasar dalam menjelaskan daya saing kultural yang dapat mereduksi siklus waktu dalam memenuhi pesanan dan sumberdaya yang strategis dapat membantu menjelaskan pentingnya

*outcomes* bagi organisasi (Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002), khususnya *leveraging* sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing seperti kultur yang unik (Barney, 1986), dan dapat memberikan keberlanjutan keunggulan kompetitif sehingga dapat menambah *outcomes* (Wernerfelt, 1984). Teori *resources based view* dapat digunakan sebagai cara untuk menjelaskan hubungan antara organisasi yang tradisional dengan *supply chain* (Hauser, Simester, dan Wernerfelt, 1996).

Siklus waktu menunjukkan waktu tunggu mahasiswa dalam mendapatkan pekerjaan. Sesuai dengan hasil penelitian Hult, Ketchen, dan Nichols (2002) yang menemukan dengan *supply*



Gambar 1. Model Daya Saing Kultural Terhadap Siklus Waktu

Sumber: Hult, Ketchen, dan Nichols, 2002

*chain* sumberdaya strategik disebut sebagai daya saing kultural berhubungan negatif dengan siklus waktu dalam memenuhi pesanan.

### Simpulan

Dari uraian dan hasil penelitian di atas bahwa fokus *supply chain* dari daya saing kultural memberikan gambaran yang lebih luas tentang ketidakpastian yang harus dikelola organisasi, dimana kultur organisasi selalu konsisten dengan norma, nilai, ritual, dan kepercayaan. Daya saing kultural dapat menjadi sumberdaya strategik dengan *supply chain*. Daya saing kultural *supply chain* disusun sebagai dasar pendekatan untuk

mengembangkan interaksi antar anggota *supply chain*. Daya saing kultural merupakan sumberdaya yang *intangible*. Dengan mengadopsi teori RBV (*resource based view*) bahwa *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* merupakan indikator dari daya saing kultural *supply chain*. *Entrepreneurship* dan *innovativeness* merupakan salah satu dari empat tipe kultur organisasi yang disebut sebagai “*adhocracy*” atau sesuatu yang unik. Teori *resource based view* dapat menjadi dasar dalam menjelaskan daya saing kultural yang dapat mereduksi siklus waktu dalam memenuhi pesanan dan sumberdaya yang strategis, sehingga dapat

membantu menjelaskan pentingnya *outcomes* bagi organisasi, khususnya *leveraging* sumberdaya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing seperti kultur yang unik, dan dapat memberikan keberlanjutan keunggulan kompetitif sehingga dapat menambah *outcomes*. Siklus waktu menunjukkan waktu tunggu mahasiswa dalam mendapatkan pekerjaan. Dengan demikian, perguruan tinggi yang memiliki daya saing kultural dengan *supply chain* seperti *entrepreneurship*, *innovativeness*, dan *learning* akan dapat menghasilkan lulusan yang cepat terserap oleh lapangan kerja.

### Daftar Pustaka

- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5): pp. 495–527.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: pp. 99-120.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11: pp. 56-65.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(1): pp. 15–33.
- Calantone, R.J., et al. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31: pp. 515–524.

- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5: pp. 23-28. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, K.S. (1979). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23: pp. 604-627
- Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: pp. 128-52.
- Cooper, D.R. and Pamela, S.S. (2006), *Business Research Methods*, 9th ed., New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Covin, J.G., and Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4): pp. 47-63.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1): pp. 7-25.
- Davis, T. (1993). Effective Supply Chain Management. *Sloan Management Review*, Summer: pp. 35-46.
- Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Depnakertrans). (2008). *Analisis Profil Ketenagakerjaan Nasional*.
- Deshpande, C. and Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57: pp. 23-37.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23: pp. 660-679.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10: pp. 803-13.
- Frohlich, M.T. and Westbrook, R. (2001). Arcs Of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management*, 19: pp. 185-200.
- Godfrey, P.C. and Hill, C.W. (1995). The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 16: pp. 519-533.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33: pp. 114-135.
- Handfield, R.B., et al. (1999). Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review*, 41: pp. 59-82.
- Hauser, J.R., Simester, D.I., and Wernerfelt, B. (1996). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, 33: pp. 268-280.

- Huang, A. H. (1998). Intranets for Organizational Memory Building: An Exploratory Study. *Association for Information System 1998 Americas Conference*. Retrieved January 10, 2000 from the World Wide Web: [http://www.isworld.org/ais.ac.98/proceedings/learning\\_rip.htm](http://www.isworld.org/ais.ac.98/proceedings/learning_rip.htm).
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature. *Organization Sciences*, 2: pp. 88-115.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.F, and Nichols, E.L. (2002). An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 3: pp. 577-586.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Giunipero, L.C., and Nichols, E.L. (2000). Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*, 31: pp. 293-325.
- Hult, G.T.M. (1998). Managing The International Strategic Sourcing Function as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29: pp. 193-216.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3): pp. 42-54.
- Lee, H. and Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventories: Pitfalls and Opportunities. *Sloan Management Review*, Spring: pp. 65-73.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 97: pp. 135-72.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Menon, A. and Varadarajan, P.R. (1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, 56: pp. 53-71.
- Naman, J.L. and Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and The Concept of Fit: A Model and Empirical Test. *Strategic Management Journal*, 14: pp. 137-153.
- Narasimhan, R. and Jayaram, J. (1998). Causal Linkages in Supply Chain Management: An Exploratory Study of North American Manufacturing Firms. *Decision Sciences*, 29: pp. 579-606.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., and Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Winter: pp. 73-85.
- Nichols, E.L., Retzlaff-Robert, D., and Frolick, M.N. (1996). Reducing Order Fulfillment Cycle Time in an International Supply Chain. *Cycle Time Research*, 2: pp. 13-28.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY.
- Quinn, J. (1993). *The Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York, NY.
- Quinn, R.E., and Kimberly, J.R. (1984). Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice. In J.R. Kimberly and R.E. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Translations*: pp. 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin

- Ragatz, G.L., et al. (2002). Benefits Associated With Supplier Integration Into New Product Development Under Conditions of Technology Uncertainty. *Journal of Business Research*, 55: pp. 389–400.
- Ray, G., et al. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of The Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 25: pp. 23–37.
- Schendel, D. (1990). Introduction to The Special Issue of Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: pp. 1-3.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58: pp. 35-45.
- Sitkin, S.B. (1992). Learning Trough Failure: The Strategy of Small Losses. In B.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 14: pp. 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59 (3): pp. 63-74.
- Spekman, R.E., Kamauff, J.W., and Myhr, N. (1998). An Empirical Investigation Into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *Supply Chain Management*, vol. 3 no. 2: pp. 53–67.
- Stump, R.L., et al. (2002). Managing Seller–Buyer New Product Development Relationships for Customized Products: A Contingency Model Based on Transaction Cost Analysis and Empirical Test. *The Journal of Product Innovation Management*, 19: pp. 439–454.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5: pp. 1-20.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resources-Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*, 5: pp. 171-180.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3): pp. 225–47.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6: pp. 259–85.
- Zammuto, R., and Krakower, J. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. In R.W. Woodman and W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5: pp. 83-114. Greenwich, CT: JAI Press

# Pengembangan Industri Batik Lasem Kabupaten Rembang

Oleh: Muhammad Tahwin<sup>\*)</sup>

## Abstract

*Developing of small scale industry depends not only on the government policies but also the industrialist, it is the ability of the industrialist to compete their products (quality and quantity). So, the industrialist of the small scale industry have to follow the concrete steps to endure the existence of their business. One of the small and intermediate scale industry is Batik Industry. Batik industry has special characteristic, because it is the Indonesian culture which always exists consistency. Batik belongs to consumer's goods. It is shopping goods that belong to heterogeneous shopping goods, because the characteristic is more important than price aspect for the consumers. In other words, the consumers have different perceptions about the qualities and attributes. So, developing of batik craftsmen have to considers the relevancy between the craftsmen needs and the program carried out.*

*Key Words: Craftsmen, Developing.*

## Pendahuluan

Dalam mewujudkan aspek pemerataan hasil-hasil pembangunan, sektor usaha kecil menduduki peran yang strategis, baik dari segi kuantitas maupun kemampuannya dalam meningkatkan pendapatan dan penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, usaha pemerataan hasil pembangunan harus mencakup program untuk memberikan kesempatan pada usaha kecil dan menengah guna memperluas dan meningkatkan usahanya dengan mengikutsertakan usaha kecil

tersebut dalam lingkup tanggung jawab yang lebih besar (Wiyadi, 2002).

Hal tersebut sejalan dengan Visi Kabupaten Rembang yaitu "Terwujudnya Rembang Sejahtera Mandiri Melalui Pembangunan Kawasan". Untuk merealisasikan Visi tersebut, maka Misi yang diemban adalah (RKPD Kab. Rembang, 2008):

1. Kemandirian daerah yang bertumpu pada kekuatan sumberdaya lokal.
2. Peningkatan kesejahteraan melalui partisipasi masyarakat dalam berbagai segi kehidupan .

3. Pengembangan sinergitas sistem ekonomi, sosial dan lingkungan dalam pembangunan kawasan.

Sehingga salah satu arah kebijakan umum pembangunan ekonomi Kabupaten Rembang Tahun 2006–2010 adalah peningkatan daya serap perekonomian terhadap tenaga kerja, peningkatan lapangan kerja, kesempatan untuk bekerja dan pengurangan tingkat pengangguran, peningkatan pembangunan yang berbasis pada pengembangan kawasan pedesaan dan partisipasi masyarakat (*community and rurual urban based development*).

Adapun salah satu produk unggulan Kabupaten Rembang adalah batik tulis. Batik tulis merupakan salah satu jenis kain batik pesisiran yang dihasilkan oleh pengrajin batik di Kabupaten Rembang, khususnya di Kecamatan Lasem, Pancur, Pamotan dan Rembang. Karena pada awalnya diproduksi di Lasem maka kemudian populer dengan sebutan Batik Lasem (Disperindagkop, 2006).

Kejayaan usaha Batik Lasem terjadi sejak abad 19 sampai tahun 1970-an. Saat itu industri Batik Lasem menjadi

tiang penopang ekonomi dari hampir seluruh rumah tangga di kota Lasem. Sebagai gambaran, dahulu kala diperkirakan sebagian besar (lebih dari 90%) dari penduduk Lasem bekerja sebagai pengrajin batik. Namun demikian pada masa sekarang diperkirakan kurang dari 10% penduduk perempuan yang masih bekerja sebagai pembatik. Diperkirakan jumlah usaha kecil Batik Lasem telah merosot tajam dari sekitar 140-an buah (tahun 1950-an) menjadi hanya 20 buah usaha kecil pada awal Agustus 2006 yang berada di dua kecamatan yaitu di Kecamatan Lasem terdapat 18 unit usaha dan Kecamatan Pancur dua unit usaha (IPI, 2006).

Menurut Kwan Hwie Liong (2007) faktor-faktor penyebab penurunan jumlah usaha Batik Lasem antara lain:

1. Persaingan tajam antara industri kecil Batik Lasem dengan industri besar batik printing Pekalongan dan Surakarta (batik printing lebih murah di pasar tekstil nasional) sekitar tahun 1970 – 1990.
2. Kesulitan regenerasi sumberdaya manusia, baik sebagai pengusaha maupun pekerja dalam industri Batik Lasem menghambat kelangsungan usaha pekerjaan Batik Lasem.

Dengan merosotnya industri Batik Lasem tersebut maka akan muncul dua akibat yang negatif yaitu:

1. Berkurangnya pekerjaan dan penghasilan bagi para penduduk di wilayah Kecamatan Lasem dan sekitarnya.
2. Semakin asing atau bahkan tidak dikenalnya lagi budaya Batik Lasem bagi generasi muda di Kabupaten Rembang di masa mendatang.

Sehingga ditengah tingginya angka kemiskinan penduduk Kabupaten Rembang yaitu sekitar 33,8% (BPS, 2003), maka upaya untuk pengembangan industri kecil Batik Lasem harus dilaksanakan sebagai alternatif untuk meningkatkan pendapatan masyarakat.

Menurut Sjaifudian dan Ibry dalam Cahyono (2002) bahwa keberadaan usaha kecil di masa krisis menjadi semakin strategis, tidak saja karena peranannya sebagai *member* penyerap tenaga kerja yang terlempar dari sektor usaha besar, tetapi sekaligus sebagai mesin pertumbuhan untuk pemulihan ekonomi. Namun menurut Tambunan (Sumidi 2002: 336) secara teoritis usaha kecil menghadapi masalah – masalah utama antara lain: kesulitan pemasaran, keterbatasan finansial, keterbatasan SDM, masalah bahan baku dan keterbatasan teknologi.

#### Industri Kecil

Industri kecil menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian

adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi dan atau barang jadi menjadi barang dengan nilai yang lebih tinggi penggunaannya.

BPS membedakan antara industri kecil (IK), industri rumah tangga (IRT), dan industri menengah besar (IMB). IK adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling sedikit 5 orang dan paling banyak 19 orang termasuk pengusaha, sedangkan IRT adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling banyak 4 orang termasuk pengusaha. Dengan demikian usaha tanpa pekerja (*self employment unit*), termasuk kategori ini. Sementara itu, IMB adalah unit usaha yang memperkerjakan lebih dari 20 orang.

#### Posisi UKM Dalam Perekonomian

Menurut Tambunan dalam Wanty (2006) pentingnya UKM di Indonesia terkait dengan posisinya yang strategis di Indonesia yaitu:

1. Aspek Permodalan.

UKM tidak memerlukan modal yang besar sebagaimana perusahaan besar sehingga pembentukan usaha ini tidak sesulit perusahaan besar.

2. Aspek Tenaga Kerja.

Tenaga kerja yang diperlukan oleh industri kecil tidak menuntut pendidikan formal/tinggi tertentu. Sebagian besar tenaga kerja

- yang diperlukan oleh industri kecil didasarkan atas pengalaman (*learning by doing*) yang terkait dengan faktor historis (*path dependence*).
3. Aspek Lokasi.  
Sebagian besar industri kecil berlokasi di pedesaan dan tidak memerlukan infrastruktur sebagaimana perusahaan besar.
  4. Aspek Ketahanan  
Peranan industri kecil ini telah terbukti bahwa industri kecil memiliki ketahanan yang kuat (*strong survival*) ketika Indonesia dilanda krisis ekonomi.

### Karakteristik Industri Kecil

Berdasar pada UU. No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil, usaha kecil secara formal memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak dua ratus juta rupiah, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak satu milyar rupiah.
3. Milik warga negara Indonesia
4. Berdiri sendiri bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.

5. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

### Kendala dan Permasalahan Dalam Pengembangan Industri Kecil

Secara garis besar permasalahan umum dalam pengembangan industri kecil dapat dikelompokkan menjadi dua berdasarkan sumbernya, yaitu masalah internal (berasal dari dalam perusahaan sendiri) dan masalah eksternal (berasal dari luar atau diluar pengaruh pengusaha. Menurut Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil Jawa Tengah Tahun 2001 faktor-faktor tersebut adalah:

1. Masalah Eksternal  
Perundang-undangan, peraturan daerah, kondisi perekonomian, kondisi sarana prasarana, kondisi sosial budaya, kondisi politik, kondisi keamanan.
2. Kondisi Internal  
Kewirausahaan, pemasaran, produksi/teknologi, keuangan, modal usaha, bahan baku, tenaga kerja.

Sementara itu Tambunan dalam Sumidi (2002:338) mengidentifikasi beberapa kendala utama pengembangan industri kecil secara internal, sebagai berikut: kesulitan pemasaran, keterbatasan finansial, keterbatasan SDM,

masalah bahan baku dan keterbatasan teknologi.

Untuk mencari indikator dari setiap pengembangan industri kecil tersebut berikut diuraikan berbagai hal tentang faktor-faktor pengembangan industri kecil diatas.

#### 1. Kondisi Pemasaran

Pengembangan industri kecil dalam bentuk pemasaran dimaksudkan untuk mendorong kegiatan pengembangan produk industri ekspor, pasar regional, dan pasar lokal dengan demikian dapat membantu para pengusaha industri dalam kelangsungan usahanya. Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil Jawa Tengah Tahun 2001 (RIPPIK) dan Lemlit Undip menyusun indikator pemasaran yang meliputi: pengetahuan tentang pasar, intensitas promosi, pencantuman merk dagang, *packing* (kemasan).

#### 2. Keterbatasan Finansial

Pada industri pengrajin batik faktor modal mempunyai peranan penting dalam kegiatan produksi. Dengan kondisi modal yang sangat terbatas yang dimiliki oleh pengrajin batik mereka mengalami hambatan dalam pengembangan usaha. Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil Jawa Tengah Tahun 2001 (RIPPIK) dan Lemlit Undip menyusun indikator

keuangan yang meliputi: jumlah modal usaha, struktur modal (kekayaan sendiri, pinjaman) serta pemanfaatan kredit dan pembayaran pajak.

3. Keterbatasan SDM  
Kemampuan SDM sangat diperlukan untuk memperluas dan mempertahankan kualitas produk, meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam produksi, perluasan pangsa pasar, dan menembus pasar baru. Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil Jawa Tengah Tahun 2001 (RIPPIK) dan Lemlit Undip menyusun indikator SDM yang meliputi: perencanaan tenaga kerja, pembagian kerja, pemberian *reward*, pelatihan dan pengembangan SDM, jumlah dan kecukupan tenaga kerja, kualitas tenaga kerja.

4. Keterbatasan bahan baku  
Keterbatasan bahan baku seringkali menjadi kendala serius dalam industri kecil. Kendala ini menjadi terasa jauh lebih berat selama masa krisis. Indikator bahan baku meliputi:

- Kemudahan memperoleh bahan baku (darimana diperoleh bahan baku)
- Keterjangkauan harga bahan baku
- Kualitas bahan baku
- Sistem pengadaan bahan baku (rutin, sesuai pesanan, kalau ada produksi)

5. Keterbatasan teknologi  
Pada umumnya UKM di Indonesia masih menggunakan teknologi tradisional atau mesin-mesin produksi manual. Keterbelakangan teknologi ini tidak saja berakibat *total factor productivity* dan efisiensi dalam produksi,

tetapi juga menjadikan rendahnya kualitas produk. Penyebab keterbatasan teknologi antara lain:

- Keterbatasan dana investasi mesin produksi.
- Keterbatasan informasi tentang perkembangan teknologi mesin produksi baru.
- Keterbatasan SDM yang dapat mengoperasikan mesin-mesin baru dan berinovasi dalam produk maupun proses produksi.

#### Industri Pengrajin Batik Lasem Kabupaten Rembang

Di Kabupaten Rembang sendiri terdapat 20 unit industri pengrajin batik. Dari 20 unit industri pengrajin batik tersebut yang telah memiliki ijin usaha hanya 5 unit usaha (Disperindagkop, 2006)

Berdasar pada data potensi industri kecil, keberadaan industri pengrajin

**Tabel. 1**  
**Data Potensi Industri Kecil Pengrajin Batik Tahun 2002**

No	Lokasi	Jml Usaha	Nilai Inves (000)	Nilai Prod.	Nilai Bahan Baku	Nilai tambah (000) Selisih 3- 4	Rata-rata
			1	3	4	5	
1	Ds. SumberGirang Lasem	3	1.440	188.575	122.573,75	66.001,25	22.000,42
2	Ds. Karas Gede Lasem	5	2.600	497.325	323.261,25	174.063,75	34.812,75
3	Ds. Selopuro Lasem	5	1.650	177.840	115.596	62.244	12.448,8
4	Ds. Gedong Mulyo Lasem	2	1.200	59.615	38.593,75	20.781,25	10.390,63
5	Ds. Karang turi Lasem	3	1.450	77.615	50.449,75	27.165,25	9.055,08
6	Ds. Karangkepoh Pancur	1	845	25.650	16.672	8.977,5	8.977,5
7	Ds. Jeruk Pancur	1	3.450	64.600	41.990	22.610	22.610

Sumber: Pendataan Potensi Industri Kecil di Kab. Rembang, Disperindagkop, 2002

batik masih memungkinkan untuk dikembangkan sebagaimana tampak pada Tabel 1. Dari data tersebut terlihat bahwa nilai tambah yang tercipta pada industri kecil pengrajin batik masih relatif rendah. Menurut Kwan Hwie Liong (2007) masih rendahnya nilai tambah yang tercipta pada industri batik ini disebabkan pada tahun 1997-2003 terjadi krisis ekonomi (pada tahun 2002 perekonomian belum pulih) sehingga menyebabkan harga bahan baku melonjak tinggi, sementara harga jual produk Batik Lasem cenderung bersifat statis. Data tersebut diatas adalah merupakan data terbaru karena data terakhir yang berhasil dilacak yaitu data pada tahun 2006 tidak memasukkan kapasitas dan nilai produksi. Menurut Kwan Hwie Liong dalam Loka Karya Revitalisasi Budaya dan Usaha Batik Lasem (2006), salah satu alasan kurang lengkapnya ketersediaan statistik Batik Lasem adalah karena sudah tidak adanya Tenaga Penyuluh Lapangan di bidang Perindustrian.

Untuk mengakomodasi upaya pengembangan industri Batik Lasem dalam kerangka pembangunan daerah, Perindagkop Kabupaten Rembang memfokuskan program kerjanya pada upaya untuk menstimulus dan mendinamisasikan pembangunan termasuk industri dan perdagangan yang dilakukan oleh masyarakat dan *stakeholder* lainnya. Termasuk

dalam program pengembangan tersebut adalah industri Batik Lasem (Kanuri Januari ,2007:6). Yang mana arah pengembangannya adalah untuk meningkatkan kemampuan pengusaha kecil menjadi pengusaha menengah. Namun dalam kenyataan di lapangan banyak dijumpai kendala dalam rangka pengembangan pengusaha industri kecil, seperti tingkat kemampuan manajerial dan sumber daya manusia, ini mengakibatkan pengusaha industri kecil tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik.

Dari aspek sumber daya manusia untuk tenaga kerja atau buruh Batik Lasem menurut Sigit Wicaksono (Kanuri, April 2007:8) tergolong *trained labour* (buruh terlatih). Karena mereka bisa membuat merupakan tradisi turun temurun. Sementara itu dari sisi pengusaha Batik Lasem terdapat kesulitan dalam melakukan regenerasi usaha. Para anak mereka pada umumnya sudah selesai belajar di kota lain dan menemukan profesi baru sehingga enggan untuk kembali meneruskan usaha Batik Lasem (Kwan Hwie Liong, 2007). Sedangkan dari sisi teknologi dengan menggunakan peralatan canting dan zat pewarna kimia. Masalah yang muncul adalah adanya 'retak warna' yang tidak diinginkan. Hal ini terjadi pada aplikasi merah, karena akibat kurang tepatnya komposisi wax (malam), dimana penggunaan

*micro wax* tidak mencukupi karena harganya relatif mahal. Untuk desain, Batik Lasem masih menggunakan motif-motif lama. Adapun pemasaran batik Lasem masih bersifat tradisional yaitu memanfaatkan usaha yang telah terjalin sejak dahulu kala antara produsen Batik Lasem dan para penyalur/penjual di daerah lain, khususnya di pulau Jawa, Sumatera, Semenanjung Melayu, dan sebagainya. Namun untuk permodalan, sebagian besar pengusaha Batik Lasem kesulitan dalam mengakses sumber daya permodalan. Akses permodalan melalui lembaga perbankan juga tidak mudah karena faktor jaminan kredit, administrasi kredit, kelayakan usaha yang dipandang kurang memadai oleh pihak perbankan.

#### **Faktor-faktor Internal yang Mempengaruhi Pengembangan Industri Kecil Pengrajin Batik Lasem**

Sehingga secara umum berdasar pada aspek pemasaran, aspek permodalan, aspek sumber daya manusia, bahan baku dan teknologi yang diuraikan diatas maka kondisi faktor-faktor internal yang mempengaruhi pengembangan industri kecil pengrajin Batik Lasem adalah sebagaimana pada Tabel 2.

**Tabel. 2**  
**Kondisi Faktor-Faktor Internal Pengrajin Batik Lasem**

No	Variabel	Pola
1	Pemasaran	Melalui penyalur, Langsung pada pembeli, Banyak pengrajin yang belum mempunyai merk dagang
		<b>Jangkauan pasar:</b> Mencakup pasar local, regional maupun nasional
		<b>Media Promosi</b> Melalui pembeli, Sesama pedagang, Pameran.
		<b>Motif dan Desain</b> Motif dan desain sendiri, masih bersifat klasik dan belum ada kreasi yang baru
		<b>Merek Dagang</b> Sebagian pengrajin sudah mempunya merk dagang, tetapi sebagian besar belum mempunyai merk dagang.
		<b>Kemasan</b> Sebagian pengrajin sudah mengemas prduknya, tetapi sebagian besar belum mengemas produknya.
2	Finansial	Komposisi modal sebagian besar pengusaha 100 % modal sendiri, terdapat pengusaha yang mendapat bantuan modal namun jumlahnya terbatas.
3	Sumber Daya Manusia	Tersedianya tenaga kerja yang cukup trampil tetapi masih lemah dalam jiwa wirausaha di industri batik, manajemen dan inovasi serta desain.
4	Bahan Baku	Bahan baku dan bahan pembantu masih membeli dari luar kota
5	Teknologi	Jenis teknologi yang digunakan adalah manual ( <i>hand made</i> )

Sumber: BPS, Disperindag Kab. Rembang, P3M STIE 'YPPI' Rembang, Sumidi, berbagai sumber, diolah.

### **Pola Pengembangan Pengrajin Batik Lasem**

Menurut Korten (1984), program pembangunan akan gagal meningkatkan kesejahteraan masyarakat bila tidak ada hubungan erat/sinergis antara kebutuhan pihak penerima program dengan hasil-hasil program, persyaratan program dengan kemampuan organisasi pelaksana, dan kemampuan pengungkapan kebutuhan oleh pihak penerima bantuan dengan proses pengambilan keputusan oleh organisasi pelaksana. Jadi untuk keberhasilan suatu program

pengembangan industri kecil diperlukan:

- 1) Adanya kesesuaian antara kebutuhan pengusaha dan pengrajin dengan hasil pelaksanaan program.
- 2) Adanya kesesuaian antara persyaratan pelaksanaan program dengan kemampuan khusus organisasi dengan petugas pelaksana.
- 3) Kesesuaian antara sasaran pengungkapan kebutuhan penerima dengan proses pengambilan keputusan pada organisasi pelaksana.

Kegiatan-kegiatan pengembangan yang dilakukan akan mempengaruhi kebutuhan/keinginan (*needs*) para pengrajin batik, manakala stimulus yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pengrajin, sehingga peluang pengembangan pengrajin batik akan berhasil. Dari sini terlihat bahwa tingkat keberhasilan/perkembangan industri kecil batik dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara kegiatan yang dilakukan organisasi pelaksana dengan para pengrajin batik. Maka dengan berdasar pada kondisi

faktor-faktor internal yang mempengaruhi pengembangan industri batik maka pola pengembangan masyarakat pengrajin batik dapat dilakukan sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.

Sehingga dalam hal ini pengembangan masyarakat haruslah dipandang sebagai konsep kolektif, bukanlah semata-mata pengembangan individual. Karena dalam perspektif sekarang ini selalu

pengembangan individu sejalan dengan pemikiran Korten perlu digunakan pendekatan *people centered*. Dalam pendekatan ini, pembangunan memiliki karakteristik utama sekaligus tujuan utama pengembangan

**Tabel 3.**  
**Pola Pengembangan Pengrajin Batik Lasem**

No	Variabel	Pola Pengembangan
1	Pemasaran	a. Lebih dibukanya akses informasi dan sosialisasi dalam mengikuti pameran, pengetahuan pasar/pemasaran dan mendapatkan pelatihan dari instansi yang terkait. b. Peningkatan model pengemasan dan pembuatan merek dagang semenarik mungkin. a. Meningkatkan <i>brand image</i> dengan menjual produk ke pasar dengan merek sendiri bukan dengan merek perantara.
2	Finansial	Adanya pinjaman modal usaha yang tidak memberatkan dan dengan bunga yang rendah (mungkin 0%).
3	Sumber Daya Manusia	Perlu adanya pelatihan-pelatihan manajemen secara umum yang akan meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan pengrajin (manajemen pemasaran, produksi, keuangan, motivasi berwirausaha).
4	Bahan Baku	Pembentukan kelompok (paguyuban) pengrajin batik sehingga dalam pengadaan bahan baku dapat dilakukan secara bersama, yang akan mampu menekan biaya pengadaan bahan baku.
5	Teknologi	a. Penggunaan teknologi (komputer) dimungkinkan dalam pembuatan motif dan desain yang lebih bersifat modern b. Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dalam pewarnaan dan pembuatan pola.

Selain itu dengan berdasar pada pendapat Korten (1984), pengembangan masyarakat pengrajin batik hendaknya mempertimbangkan kesesuaian antara kebutuhan pengrajin dengan program yang akan dilaksanakan oleh organisasi pelaksana (banyak kebutuhan praktis yang tidak difasilitasi karena keterbatasan program yang sering terbatas konsep proyektal, bukan suatu program yang berkelanjutan).

ada *trade off*, dimana menonjolkan kolektivitas mengakibatkan hak-hak individualistas kurang terpenuhi, dan sebaliknya menonjolkan individualistas menyebabkan kolektivitas kurang dihargai. Sehingga haruslah ada usaha-usaha untuk mensinkronkan antara kolektivitas dan individualitas. Dan salah satu alternatif adalah *community development* dibidang ekonomi yaitu dengan pembentukan klaster. Adapun untuk

yaitu adanya partisipasi individu.

### Simpulan dan Saran

Dalam pengembangan industri batik Lasem, diperlukan program pengembangan yang mempertimbangkan 3 faktor yaitu organisasi pelaksana, penerima program, isi program, dengan demikian apa permasalahan yang dihadapi pengrajin dan apa yang menjadi kebutuhan para pengrajin dapat ditemukan jalan keluar. Dalam

pengembangan industri kecil tidak hanya tergantung pada kebijakan pemerintah, tetapi para pelaku usaha tersebut juga harus menempuh langkah-langkah konkrit untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya.

Dengan demikian, maka untuk mengembangkan produk Batik Lasem maka perlu

mempertimbangkan hal-hal berikut: 1) Program pengembangan harus menyesuaikan antara kebutuhan pengrajin dengan isi program; 2) Program pengembangan bersifat berkelanjutan dan berkesinambungan yang artinya program pengembangan terus berjalan dengan dilanjutkan program-program lain sampai

pengrajin tumbuh menjadi usaha menengah; dan 3) Ada evaluasi untuk program pengembangan yang dilaksanakan, sehingga akan diketahui kelemahan dan kelebihan program sebagai dasar dalam menyusun program selanjutnya.

### Daftar Pustaka

Badan Pusat Statistik, (2003), *"Rembang Dalam Angka"*, Rembang.

\_\_\_\_\_, (2002), *"Rembang Dalam Angka"*, Rembang.

Cahyono, Bambang Tri dan Adi, Sugiyo, (2002), *"Manajemen Industri Kecil"*, Yogyakarta: Liberty.

Disperindagkop Kab. Rembang, (2002), *"Data Potensi Industri Kecil"*, Rembang.

\_\_\_\_\_, (2006), *"Profil Perusahaan dan Business Directory"*, Rembang.

\_\_\_\_\_, (2006), *"Data Sentra Industri Kecil Menengah"*, Rembang.

Feriyanto, Nur, (2004), "Profil Industri Kecil Tekstil dan Produk Tekstil di Kab. Klaten", *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol. 9 (1).

Handoko, T. Hani, (1991), *"Manajemen"*, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.

Institute Pluralisme Indonesia, (2006), *"Hasil Analisis Tim Peneliti Berdasar Studi Lapangan di Kabupaten Rembang"*, Jakarta.

Juoro, Umar, (2000), *"Mengembangkan Ekonomi Rakyat dalam Paradigma Baru Ekonomi Kerakyatan Sistem Syariah"*, Cetakan I, Jakarta: PINBUK.

Karjantoro, H., (2002), "Usaha Kecil dan Problem Pemberdayaannya", *Majalah Usahawan*, No. 04 TH. XXXI, April.

Korten, David C., (1984), *"People Centered Development Contributions toward Theory and Planning Frameworks"*, Connecticut, Kumarian Press.

\_\_\_\_\_, (1993), *"Menuju Abad 21: Tindakan Suka rela dan Agenda Global"*, terjemahan Lilian Teja Sudhana, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan Pustaka Sinar Harapan.

- Kuncoro, Mudrajad dan Widjajanto, Kusumahadi, (2001), "Analisis Profil dan Masalah Industri Kecil dan Rumah Tangga: Studi Kasus di Kabupaten Ngawi, Jawa Timur", *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol. 6 No. 1, UNAIR, Surabaya
- Liong, Kwan Hwie, (2006), "Catatan Awal Hasil Studi Revitalisasi Budaya dan Usaha Kecil Batik Lasem", Makalah disampaikan pada Lokakarya 'Revitalisasi Budaya dan Usaha Kecil Batik Lasem, pada tanggal 21 September 2006 di Rembang.
- \_\_\_\_\_, (2007), "Batik Lasem: Refleksi Sejarah, Dimensi Multikultur dan Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan di Kabupaten Rembang, Propinsi Jawa Tengah", *Majalah KANURI*, Vol. 1, No. 1, Januari, Institute Pluralisme Indonesia (IPI), Jakarta.
- Lemlit UNDIP, (2000), "Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil (RIPPIK) Dinas Perindustrian Propinsi Jawa Tengah".
- Pemerintah Republik Indonesia, "Undang-undang Nomor 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian".
- \_\_\_\_\_, "Undang-undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil".
- P3M STIE 'YPPI', (2006), "Laporan Pengabdian Masyarakat", Rembang.
- Pemkab. Rembang, (2008), "Rancangan Awal Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Rembang", Rembang.
- Rejekiingsih, Tri Wahyu, (2004), "Mengukur Besarnya Peranan Industri Kecil Dalam Perekonomian Di Propinsi Jawa Tengah", *Jurnal Dinamika Pembangunan*, Vol. 1 No. 2, Desember.
- Rizal, Alimudin, (1997), "Kiat Pemberdayaan Agribisnis Indonesia", *Majalah Ilmiah Gema Stikubank*, Vol. 20 (6), Agustus.
- Setyawan, Anton A., (2003), "Penerapan Customer Orientation Dalam Perusahaan Kecil-Menengah", *Benefit*, Vol. 7 No. 2., Desember.
- Sutomo, Agus, (2007), "Batik Lasem Unik", *Harian Kedaulatan Rakyat*, April, Yogyakarta.
- Supartomo, C. dan Rusdiyanto, Edi, (2000), "Profil Sektor Informal Pedagang Kaki Lima di Kawasan Pinggiran Perkotaan", [http://202.159.18.43/jsi/112 Supartomo.htm](http://202.159.18.43/jsi/112_Supartomo.htm).
- Sutanto, Edhi, (2004), "Sentra Industri Sebagai Pilihan Pembangunan Ekonomi Daerah", *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol 5 (1) Juni, FE UII, Yogyakarta.
- Subanar, Harimurti, (2002), "Manajemen Usaha Kecil", edisi pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Stoner, James A. F., (1982), "Management", Edisi kedua, New York: Prentice Hall International, Inc. Englewood Cliffs.
- Soetrisno, Loekman, (1995), "Memberdayakan Rakyat Dalam Pembangunan Indonesia Dalam Pembangunan Ekonomi dan Pemberdayaan Rakyat", PAU-SE UGM bersama FE UGM, Yogyakarta.

Sriwulan, Noes Retno, (1996), "Industri Kecil dan Menengah Dalam Era Liberalisasi Perdagangan", *Majalah Ilmiah Gema Stikubank*, Agustus.

Sumidi, (2002), "Pemberdayaan Industri Kecil Bordir Di Kabupaten Kudus", *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, Vol. 1, NO. 2, Mei.

Wanty, Etika Eka, (2006), "*Analisis Produksi Batik Cap dari UKM Batik Kota Pekalongan (Studi pada Sentra Batik Cap Pekalongan, Jateng)*", Thesis (tidak dipublikasikan), Program Pasca Sarjana MIESP UNDIP.

Wiyadi, Chuzaimah dan Trisnawati, Rina, (2002), "Pengembangan Strategi Pemasaran Produk Unggulan Daerah Kabupaten Boyolali Propinsi Jawa Tengah", *Empirika*, Vol. 15. No. 2, Juni – Desember.

Widoyono, (2004), "Usaha Kecil dan Perempuan Sebagai Pelaku Usaha", *Benefit*, Vol. 8, No. 1, Juni.

# **Sistem Informasi Pemasaran Sebagai Sistem Informasi Sumber Daya Informasi**

Oleh: Warno<sup>\*)</sup>

## *Abstract*

*Complexity and tight business require a business to develop Information Organization System to give an excellence competition in business. The important point in Marketing Information System that is: Accounting Information System, Marketing Riset and Marketing Inteligence procesed with database to produce: product, promotion, place and price oriented in customer satisfaction. IRIS is system that provided an information about information company resources for the user in a company.*

*Key Words : 4P (product, promotion, place, price); IRIS*

## **Pendahuluan**

Tingginya tingkat persaingan dunia bisnis mengharuskan suatu organisasi untuk dapat memberikan pelayanan yang baik dari pesaingnya agar mendapat pelanggan ataupun setidaknya mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Pelayanan yang memuaskan merupakan salah satu alasan yang sangat relevan dalam rangka tujuan tersebut.

Peningkatan mutu tersebut di mulai dari lingkungan bisnis perusahaan dengan cara memperbaiki sistem informasi organisasinya, baik itu di bidang pemasaran maupun di bidang sumber daya informasi yang ada dalam perusahaan.

Pemasaran dalam arti sempit hanya mencakup kegiatan penjualan dan periklanan, akan tetapi sering dengan perkembangan dunia yang semakin modern, pemasaran diartikan suatu kegiatan perorangan dan organisasi yang memudahkan dan mempercepat hubungan pertukaran yang memuaskan dalam lingkungan yang dinamis melalui penciptaan, pendistribusian, promosi dan penentuan harga barang, jasa dan gagasan.

Pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran. Untuk memperoleh hasil yang memuaskan dari kegiatan pemasaran maka sangat dibutuhkan beberapa

model sistem informasi pemasaran yang tepat dan strategi-strategi yang digunakan dalam kegiatan tersebut (Mc leods, 2005).

Sistem Informasi sebagai sumberdaya dalam perusahaan kedudukannya sama dengan sumber daya lain seperti sumber daya manusia, manufaktur dan pemasaran. Karena merupakan sumber daya yang penting untuk itu harus dikendalikan dengan efisien dan pengupayaan menghindari dari individu/kelompok yang tidak bertanggungjawab.

## **Sistem Informasi Pemasaran**

Mengembangkan strategi bisnis untuk pemasaran barang, jasa dan gagasan perusahaan, manajer pemasaran harus memiliki kemampuan khusus dalam strategi pemasaran terdiri dari: produk, promosi, tempat dan harga yang disebut bauran pemasaran.

Perkembangan konsep Sistem Informasi Pemasaran dikenalkan pada tahun 1966 oleh profesor Philip Kotler dari Northwestern University dengan menggunakan istilah pusat syaraf pemasaran (*Marketing Nerve Centre*) untuk menggambarkan suatu unit baru didalam pemasaran yang

mengumpulkan dan mengolah informasi pemasaran.

Tiga Jenis informasi pemasaran adalah sebagai berikut Leeds (2005):

- 1) Intelijen pemasaran (*marketing intelligence*): informasi yang mengalir dari perusahaan dan lingkungan.
- 2) Informasi pemasaran intern (*internal marketing information*) informasi yang dikumpulkan di dalam perusahaan.
- 3) Komunikasi pemasaran (*marketing communication*): informasi yang mengalir keluar dari perusahaan ke lingkungan.

Sistem informasi pemasaran (*marketing information system*/MKIS) adalah suatu sistem berbasis komputer yang bekerja sama dengan sistem informasi fungsional lain untuk mendukung manajemen perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pemasaran produk perusahaan. Setelah Kotler pada periode 1967–1974, Brien dan Stafford pembuat model pertama dengan rancangan 4P juga tapi lebih memfokus pada pengembangan program pemasaran strategis, Glaking dan Cleland penekanan pada hal yang sama. Sedangkan Kotler, Montgomery, urban, Crissy dan Mossman fokusnya pada dukungan keputusan.

### **Model Sistem Informasi Pemasaran**

Model sistem informasi pemasaran terdiri dari : kombinasi subsistem-subsistem input dan output yang dihubungkan dengan database dimana subsistem input pemasaran terdiri atas: sistem informasi akuntansi, sub sistem riset pemasaran, sub sistem intelijen pemasaran; sedangkan sub sistem output terdiri atas: sub sistem produk, sub sistem tempat, sub sistem promosi, sub sistem harga, sub sistem bauran terpadu.

#### **1. Sub Sistem Input**

##### **a. Sistem Informasi Akuntansi**

Pemasaran mempunyai peran yang sangat penting dalam SIA dimana data-datanya dapat menyediakan data peranan penjualan. Data itu juga dapat digunakan untuk menyiapkan informasi dalam bentuk laporan periodik, khusus.

##### **b. Sub Sistem Penelitian Pemasaran**

Manajer pemasaran dapat menggunakan penelitian pemasaran untuk mengumpulkan segala jenis informasi. Ada 2 jenis data yang dikumpulkan yaitu: 1) Data primer, yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh pihak perusahaan; dan 2) Data sekunder, yaitu: data yang

dikumpulkan oleh orang lain.

- c. Sub Sistem Intelijen Pemasaran  
Sub sistem intelijen pemasaran mengumpulkan data perorangan pemasaran bertanggung jawab untuk membuat arus masuk bagian perusahaan.

#### **2. Sub Sistem Output**

##### **a. Sub Sistem Produk**

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam subsistem produk siklus hidup produk dimana manajer pemasaran mengembangkan strategi dan taktik untuk setiap unsur dalam bauran pemasaran dan kemudian mengintegrasikan menjadi suatu rencana pemasaran yang menyeluruh yakni menelusuri penjualan suatu produk mulai dari pengenalan, perkembangan, dewasa dan penurunan.

##### **b. Sub Sistem Tempat**

Sub sistem tempat adalah saluran distribusi yang digunakan perusahaan untuk menyalurkan produknya ke konsumen. Ada 2 saluran distribusi, yaitu: saluran pendek dan saluran panjang.

##### **c. Sub Sistem Informasi**

Selain promosi dengan cara iklan manajer pemasaran dapat menerapkan sistem komunikasi elektronik

sehingga wiraniaga dalam menjalankan tugasnya lebih mudah penjualnya akan lebih meningkat. Misalnya: informasi tentang calon pelanggan baru, informasi tentang produk yang paling menguntungkan untuk dijual.

d. Sub Sistem Harga

Ada 2 penentuan dalam sub sistem harga, yaitu: 1) Penentuan harga berdasarkan biaya, dan 2) Penentuan harga berdasarkan permintaan.

e. Sub Sistem Bauran Terintegrasi

Sub sistem ini bisa tercapai dengan memproyeksikan berbagai kemungkinan hasil dari berbagai kombinasi dari beberapa sub model untuk periklanan, promosi, harga, penjelasan perorangan dan distribusi eceran. Kombinasi ini dinamakan Brandaid, yang dikembangkan oleh Prof. Jhon. D. C. Little

Manajer pemasaran menggunakan MKLS untuk mempelajari kebutuhan dan kerugian konsumen, memformulasikan bauran pemasaran dan membuat tindak lanjut sampai sejauh mana bauran itu diterima oleh konsumen. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk diperhatikan, dibeli atau dikonsumsi.

Promosi berhubungan dengan semua cara yang mendorong penjualan produk. Tempat berhubungan dengan cara mendistribusikan produk secara fisik kepada pelanggan melalui saluran distribusi. Harga terdiri dari semua elemen yang berhubungan dengan apa yang dibayar oleh pelanggan untuk produk itu.

### Sistem Informasi Sumber Daya Informasi

Organisasi jasa informasi terdiri dari divisi SIM, departemen SIM, IT dan IS. Posisi SIM sejajar dengan Keuangan, SDM, Manufaktur dan Pemasaran (yang disebut dengan area fungsional). Pada dasarnya area fungsional ini dikelola oleh Wakil Presiden Direktur dan kemudian yang akan melapor ke Presiden Direktur, sehingga untuk spesialis jasa informasi disebut dengan *Chief Information Officer* (CIO).

Spesialis Informasi mencakup analis sistem, pengelola database, spesialis jaringan, programmer, dan operator. Sebagian besar spesialis informasi ini berada di unit jasa informasi, walau kecenderungannya sekarang mendistribusikannya di seluruh perusahaan dalam berbagai area pemakai.

Sumber daya informasi mencakup perangkat keras komputer, perangkat lunak

komputer, spesialis informasi, pemakai, fasilitas, database, dan informasi. Dan sebagian besar sumber daya ini berlokasi pada jasa informasi yang merupakan tanggungjawab CIO (Mulyadi, 2002). Sistem Informasi Sumber Daya Informasi (*Information Resources Information System - IRIS*) adalah sistem yang menyediakan informasi mengenai sumberdaya informasi perusahaan pada para pemakai di seluruh perusahaan.

### Model Sistem Informasi Sumber Daya Informasi

Komponen utama dari IRIS:

1. Sub Sistem Input

untuk subsistem ini pada dasarnya sama dengan fungsional lainnya, dalam hal ini subsistem ini menyediakan:

- a. Sistem Informasi Akuntansi  
Mengumpulkan data internal yang menjelaskan unit jasa informasi dan data lingkungan yang menjelaskan transaksi unit tersebut dengan para pemasoknya.
- b. Sub Sistem Riset Sumber Daya Informasi  
Digunakan untuk menjelaskan kegiatan yang terdiri dari proyek-proyek riset di dalam perusahaan.
- c. Sub Sistem Intelijen Sumber Daya Informasi

Pengumpulan informasi dari elemen-elemen di lingkungan perusahaan (dikhususkan elemen yang berinteraksi dengan jasa informasi), dimana elemen ini meliputi: pemerintah, pemasok, serikat pekerja, masyarakat global, pelanggan, dan pesaing.

## 2. Sub Sistem Output

Data (sebagai bahan mentah) diubah menjadi informasi (merupakan barang jadi). Dari sisi pemasaran yaitu CIO perlu memasarkan produk informasi ke pelanggan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Atau memandang jasa informasi dalam hal keuangan dan sumberdaya manusia. Subsistem IRIS mencerminkan 4 (empat) kategori dasar sumber daya informasi yaitu:

### a. Sub Sistem Perangkat Keras

Sub sistem ini menyiapkan output informasi yang menjelaskan sumber daya perangkat keras, sedangkan perangkat lunak yang digunakan dalam sub sistem ini dapat berupa *query language*, pembuat laporan dan model matematika.

### b. Sub Sistem Sumber Daya Manusia

Sub sistem ini menyediakan informasi tentang para spesialis informasi perusahaan.

Data sumber daya informasi yang di simpan dalam database jasa informasi memperlengkap data yang tersimpan di unit sumber daya manusia.

### c. Sub Sistem Data dan Informasi

Sub sistem ini menyiapkan output yang menjelaskan sumber daya data dan informasi yang berada di database pusat. Outputnya adalah berupa jawaban atas database query dan laporan periodik.

### d. Sub Sistem Sumber Daya Terintegrasi

Sub sistem ini menyatukan informasi yang menjelaskan sumber daya perangkat keras, perangkat lunak, sumber daya manusia, serta data dan informasi.

Sebagian besar pemakai Sistem Informasi Sumber Daya Informasi adalah *Chief Information Officer* (CIO) dan juga para manajer jasa informasi lain.

## Tanggungjawab CIO

CIO berkontribusi pada perencanaan strategis perusahaan dan jasa informasi. CIO sebagai sumber kepemimpinan utama dalam mencapai dan memelihara kualitas informasi, menjaga keamanan sumber daya informasi, merencanakan keadaan tidak terduga dan menjaga biaya sumberdaya informasi tetap terkendali.

Dalam mencapai manajemen kualitas untuk jasa informasi maka harus memenuhi tahap-tahap berikut:

### a. Mengidentifikasi Pelanggan.

Khusus untuk perusahaan yang sejak awal menerapkan sumber daya informasinya untuk memenuhi kebutuhan pemakai, identifikasi pelanggan mungkin telah dilakukan akan tetapi perusahaan-perusahaan yang IS-nya tidak berorientasi pada pelanggan maka IS harus menerapkan suatu sistem formal untuk mengidentifikasi orang-orang dan kelompo-kelompok dalam perusahaan yang memerlukan informasi. Identifikasi ini dapat dilakukan melalui survey secara langsung, melalui telepon ataupun melalui surat.

### b. Mendefinisikan kebutuhan kualitas pelanggan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Good Year, dimensi kualitas produk mencakup: akurasi, output yang terpercaya, kemudahan bagi pemakai (*user friendliners*), bekerja sesuai spesifikasi, waktu respon yang cepat, revaluasi, memuaskan semua kebutuhan, tidak ada *down time*, pengiriman tepat waktu, dan penggantian yang mudah. Disamping itu perlu juga mendefinisikan kebutuhan kualitas jasa yang

didasarkan pada dimensi dimensi: terpercaya, cepat tanggap pada kebutuhan, berpengetahuan, sopan, tulus, dan penampilan profesional.

- c. Menetapkan ukuran mutu Metrik kualitas atau ukuran mutu merupakan ukuran yang digunakan dalam mengevaluasi tingkat dimensi kualitas yang dicapai oleh tiap upaya sistem.

#### 1. Metrik Kualitas Produk Informasi

Diantara dimensi produk yang telah diidentifikasi yaitu akurasi, kemudahan bagi pemakai, bekerja sesuai spesifikasi, memuaskan semua kebutuhan dan pengiriman tepat waktu merupakan ukuran-ukuran dalam upaya pengembangan dimensi ini dapat dievaluasi secara teratur saat pengembangan sistem berlangsung. Dan selebihnya yaitu: output terpercaya, waktu respon yang cepat, tanpa down time, dan kemudahan penggantian merupakan ukuran-ukuran kinerja sistem dan dapat dievaluasi oleh pemakai sepanjang tahap pemakaian.

#### 2. Metrik Kualitas Jasa Informasi

Pemakai juga mengevaluasi kualitas yang diberikan oleh personil IS

- d. Mendefinisikan Strategi Kualitas IS

Dalam mendefinisikan kualitas IS terdapat 2 (dua) strategi yang mendasar yaitu: pertama, penerimaan dan pelatihan staf IS dan kedua, pengembangan sistem berorientasi pemakai di mana strategi ini untuk memastikan bahwa IS memahami kebutuhan pemakai dengan cara: membuat analisis pasar, membuat analisis penerimaan produk, membuat analisis tugas, melakukan pengujian prototipe, melakukan pengujian sistem operasional. *User factor stages* merupakan penyempurnaan atas siklus hidup sistem tradisional yang memberi perhatian khusus pada kebutuhan pemakai, dengan penekanan pada interaksi komputer-manusia.

- e. Menerapkan Program-program Kualitas IS

Setelah mendefinisikan strategi-strategi tersebut untuk melaksanakan berbagai program kualitas, maka program-program tersebut dapat diterapkan dan dengan waktu yang berbeda-beda.

- f. Memantau Kinerja Kualitas IS CIO dan manajer IS lain memantau kinerja para spesialis informasi dan unti

IS. IS dapat menyediakan informasi yang sejenis bagi para manajer di area fungsional lain sehingga mereka dapat memantau program-program kualitas mereka. Perhatian pada kualitas IS dalam konteks budaya kualitas perusahaan (Mulyadi, 2002).

### Keamanan Sistem

*System security* (keamanan sistem) mengacu pada perlindungan terhadap semua sumber daya informasi perusahaan dari ancaman oleh pihak-pihak yang tidak berwenang. Dimana tujuan-tujuan dari keamanan sistem ini adalah:

1. Kerahasiaan

Di sini dijelaskan bahwa perusahaan pasti berusaha untuk melindungi data dan informasinya dari pengungkapan kepada orang-orang yang tidak berhak.

2. Ketersediaan

Tujuan dari CBIS adalah menyediakan data dan informasi bagi mereka yang berwenang untuk menggunakannya. Tujuan ini terutama penting bagi sub sistem CBIS berorientasi informasi (SIM, DSS, dan Sistem Pakar).

3. Integritas

Semua sub sistem CBIS harus menyediakan gambaran akurat dari sistem fisik yang diwakilinya.

Jika seseorang mendapatkan akses yang tidak

sah ke sumber daya informasi perusahaan maka orang itu disebut penjahat komputer; dimana sebagian dari mereka merupakan karyawan perusahaan itu sendiri dan sebagian lagi merupakan pihak-pihak luar dan mereka yang dinamakan dengan mata-mata industri. Terdapat beberapa contoh dari ancaman antara lain:

1. Pengungkapan Tidak Sah dan Pencurian

Database dan perangkat-perangkat lunak tersedia bagi orang-orang yang tidak berwenang untuk mendapatkan aksesnya yang hasilnya dapat berupa kehilangan informasi dan juga kehilangan uang.

2. Penggunaan Tidak Sah

Adalah orang-orang yang sebenarnya tidak berhak menggunakan sumber daya perusahaan akan tetapi dapat melakukannya atau dengan kata lain disebut dengan *hecker*. Menurut Suryo (2005) selain *hecker* juga terdapat kejahatan di bidang teknologi yang lainnya yaitu *carder* yang merupakan kejahatan dengan membongkar rekening orang lain untuk kepentingan pribadi yang tentunya adalah kepentingan di bidang ekonomi

3. Penghancuran Tidak Sah dan Penolakan Jasa.

Orang-orang yang merusak perangkat keras dan perangkat lunak yang menyebabkan terhentinya

operasi komputer perusahaan. Cara kerja orang tersebut adalah yang berada dari jarak jauh yang dapat masuk ke jaringan komputer dari suatu terminal yang menyebabkan kerusakan fisik contohnya: monitor rusak, *hard disk* hancur, printer macet dan lain-lain.

4. Modifikasi yang Tidak Sah.

Yaitu perubahan-perubahan terhadap data, informasi dan perangkat lunak perusahaan kadang tidak disadari dan menyebabkan para pemakai output sistem membuat keputusan yang salah. Modifikasi yang dicemaskan adalah yang disebabkan oleh perangkat lunak yang merusak yang terdiri dari program lengkap atau segmen kode yang melaksanakan fungsi yang tidak dikehendaki oleh pemilik sistem. Fungsi itu dapat menghapus file atau menyebabkan sistem terhenti.

Dasar untuk keamanan terhadap ancaman oleh orang-orang tidak berwenang adalah dengan pengendalian akses, dimana pengendalian akses dapat dilakukan atau dapat dicapai melalui suatu proses yang terdiri dari 3 (tiga) langkah:

1. Identifikasi Pemakai

Pemakai mengidentifikasi dirinya sendiri dengan menyediakan kata sandi ataupun hal lainnya yang merupakan identifikasi.

2. Pembuktian Keaslian Pemakai

Setelah dilakukan identifikasi, pemakai membuktikan haknya atas akses dengan menyediakan sesuatu yang dimiliki, seperti *smart card/token* atau *identification chip*. Dan cara lain pembuktian chip adalah tanda tangan ataupun melalui suara.

3. Otorisasi Pemakai

Apabila identifikasi dan pembuktian keaslian pemakai telah dilalui maka seorang diberikan wewenang hanya untuk membaca dari suatu file sementara yang lain mungkin diberi wewenang untuk membuat perubahan.

Setelah pemakai memenuhi pengendalian akses, maka ia dapat menggunakan isi database dan koleksi perangkat lunak. Untuk semua pengendalian akses ini disimpan dalam *audit log* seperti tanggal, jam serta identifikasi terminal. Log juga digunakan untuk menyiapkan laporan keuangan. Ancaman tingkat tinggi sering ditujukan kepada penjahat komputer karena:

- Mereka memiliki sumber daya uang, personalia dan teknologi tersembunyi yang ekstensif.
- Mereka lebih tertarik pada keuntungan jangka panjang dari pada hasil segera.
- Sangat mahir menghindari pengamanan fisik dan prosedural.

Bagi organisasi bisnis, ancaman tingkat tinggi adalah mata-mata industri. Sedangkan bagi pemerintah pusat ancaman tingkat tinggi adalah teroris internasional yang terlibat dalam kejahatan komputer dalam melumpuhkan sistem pertahanan nasional.

Menurut Carr (SWA 2004) menyatakan bahwa *value* yang dihasilkan dari teknologi termasuk TI bukan berasal dari teknologi itu sendiri melainkan dari apa yang dapat kita lakukan dari teknologi tersebut; bagaimana memanfaatkannya buat mengoptimisasi atau mengubah model bisnis dan bagaimana menggunakannya untuk mentransformasi proses. Perusahaan perlu melakukan pelaksanaan strategi yang terencana dalam menghadapi penjahat komputer dan juga bencana alam dalam "perencanaan berjaga-jaga".

Rencana berjaga-jaga ini terdiri dari subrencana yang menangani kemungkinan yang lebih spesifik yang terdiri dari:

- a. Rencana darurat (dengan sistem alarm, prosedur evakuasi, sistem pemadam api dalam penanganan bencana alam untuk perlindungan karyawan).
- b. Rencana cadangan (rencana ini dibuat jika fasilitas reguler musnah, rencana ini dapat mencakup: *redundancy* (adanya penduplikasian), *diversity* (pemasangan sumber daya informasi tidak

satu lokal), dan *mobility* (perjanjian timbal balik).

- c. Rencana catatan-catatan vital (menentukan bagaimana catatan-catatan vital akan dilindungi, seperti dokumen-dokumen kertas, *microforms*, media penyimpanan magnetik dan optik yang diperlukan untuk meneruskan bisnis perusahaan). Selain mengamankan catatan-catatan pada tempat komputer, salinan cadangan harus disimpan di lokasi yang jauh. Semua jenis catatan dapat dipindahkan secara fisik ke lokasi yang jauh, tapi catatan-catatan komputer dapat ditransmisikan secara elektronik melalui beberapa jasa: *electronic vaulting* (melibatkan transmisi elektronik dari file *backup* secara *batch*), *remote journaling* (melibatkan transmisi data transaksi pada saat terjadinya transaksi kemudian digunakan untuk memperbaharui database di tempat jauh secara *batch*), database *shadowing* (bentuk *backup* elektronik yang paling canggih dari catatan-catatan vital yang melibatkan pembaruan database duplikat di tempat yang jauh saat terjadinya transaksi).

## Strategi Pengurangan Biaya Manajemen Informasi

Ada beberapa strategi pengurangan biaya manajemen informasi, yaitu:

### 1. Konsolidasi

Strategi ini dapat diikuti dengan mengurangi jumlah lokasi sumber daya yang besar dapat beroperasi lebih efisien dari pada banyak pemusatan sumber daya yang kecil.

### 2. Downsizing

Transfer berbagai aplikasi berbasis komputer perusahaan dari konfigurasi peralatan besar seperti *mainframe* ke *platform* yang lebih kecil.

### 3. Outsourcing

Mengkontrakkan keluar semua atau sebahagian operasi komputer perusahaan kepada organisasi jasa di luar perusahaan. Perusahaan mungkin mengikuti seluruh strategi di atas dalam sejumlah kombinasi, semua mencerminkan kenyataan bahwa manajemen puncak sangat menyadari CBIS sebagai sumber daya organisasi dan tidak ragu untuk membuat keputusan strategis mengenai sumber daya manusia.

## Simpulan

Manajer pemasaran Menggunakan MKIS untuk mempelajari kebutuhan dan keinginan konsumen, mempromosikan bauran

pemasaran dan membuat tindak lanjut sampai sejauh mana bauran itu diterima oleh konsumen. Sistem informasi merupakan bagian yang penting dalam perusahaan karena Sistem informasi merupakan sumber daya informasi. Dengan membangun sistem informasi sumber daya informasi maka akan memungkinkan CIO dan manajemen IS mengelola sumber daya informasi dalam lingkungan terdistribusi yang dinamis.

### Daftar Pustaka

- Devaraj, S. and Kohli, R., (2003), "Performance Impacts Of Information Technology: Is Actual Usage The Missing Link?", *Management Science*, (49:3). pp. 273-289.
- Hadibroto, S, (1989), "*Masalah Sistem*", Medan: USU Press.
- Hansen and Dor, M. Mowen, (2005), "*Management Accounting*", Singapore: Mc Grow Hill.
- Kaplan, Robert. S and Norton, David P., (2001), "*The Strategy Focused Organization*", Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Laudon and Laudon, Kenneth C. Jane, (2005), "*Sistem Informasi Manajemen*", terjemahan, Yogyakarta: Andi Offset.
- Mc. Leods, Raymond, (2005), "*Sistem Informasi Manajemen*", edisi kedelapan, terjemahan, Jakarta: Prenhallindo.
- Mulyadi, (2002), "*Sistem informasi Akuntansi*", Yogyakarta: BPFE.
- Potter, Michael. E, (1980), "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*", New York: Fee Press.
- Sadat, Amrul, (2005), "Hubungan learning organization dan Information Technology Capability terhadap kinerja bisnis, dengan Information Technology Capability sebagai variabel intervening", *Jurnal Maksj*, Vol. V, Januari.
- SDA, Asia Magazine, (2005), "*Delivery Chanel dan Software Distribution Management*", Jakarta.

## Berpikir Lateral Dalam Bisnis

Oleh: Soegiono\*)

### Abstract

*The lateral thinking concept for the first time promoted by Edwards De Bono from result deep studying about human attitude in taking decision. The thinking of De Bono are multiplied or promoted by many industrialists or entrepreneurs or businessmen to pile up strategic trading or business to winning in competition in trading or business. So that the lateral thinking sees something with manner looking that good and attract. Manner looking that unconventional lateral thinking becomes attractive because the difference performs each others. Braving the difference performs reveals the new innovation that created at the market. The competition with using the lateral thinking design are competition completely each other in the industries. So between competitors in competition can do trade and business manner solidly.*

*Key Words : The lateral thinking in business*

### Pendahuluan

Konsep berpikir lateral pertama kali dikembangkan oleh Edward De Bono dari hasil studinya yang mendalam mengenai perilaku manusia dalam pengambilan keputusan. Pemikiran De Bono tersebut kemudian dikembangkan oleh banyak kalangan dalam menyusun strategi bisnis dan untuk memenangkan persaingan bisnis.

Berpikir lateral adalah memulai dan menilai sesuatu yang dihadapi baik dalam bisnis maupun dalam kehidupan sehari-hari secara menarik. Jika kebanyakan orang menilai sesuatu dari pandangan positif

dan atau negatif, maka berpikir lateral adalah melihat sesuatu dengan cara pandang yang menarik. Dalam dunia bisnis, maka cara pandang lateral adalah melihat suatu peluang dilakukan dengan cara-cara baru yang biasanya tidak mengikuti cara lama. Cara pandang lateral yang inkonvensional ini menjadi menarik karena penampilan yang berbeda dari yang lain. Keberanian untuk tampil beda inilah yang melahirkan inovasi-inovasi baru dari peluang yang tercipta dalam pasar.

Dalam dunia bisnis, biasanya persaingan dilakukan dengan berusaha mengalahkan lawan dan atau melakukan usaha-usaha yang lebih baik dari kompetitornya. Persaingan

cara demikian membawa korban hancurnya bisnis lain atau bahkan hancurnya industri secara keseluruhan. Persaingan dengan menggunakan pola berpikir lateral adalah persaingan dengan saling melengkapi dalam suatu industri, sehingga antar pihak yang melakukan persaingan dapat melaksanakan bisnisnya secara terpadu dan saling menghidupi. Dampak dari persaingan lateral adalah adanya pengayaan dalam bisnis dan pertumbuhan bisnis dapat berlangsung dalam jangka panjang. Masing-masing pihak berupaya agar persaingan terjadi selama mungkin dengan manfaat bagi semua pihak.

Tulisan ini mencoba menelusuri pola berpikir lateral dan mengaplikasikannya dalam kehidupan bisnis. Cara pandang lateral ini dipakai sebagai suatu strategi yang relevan dalam kehidupan dunia bisnis yang penuh persaingan dewasa ini. Tulisan ini memerlukan diskusi lebih lanjut dan ikut mencari solusi terbaik bagi pelaku ekonomi yang terlibat dalam membangun bangsa ini.

Tulisan ini mengambil asumsi bahwa para pelaku ekonomi dan bisnis harus dapat dirubah pola berpikirnya dalam menghadapi persaingan secara bersama-sama. Jadi pendekatan

yang dilakukan adalah merubah cara berpikir para pelakunya dan bukan merubah struktur bisnis atau kinerja bisnis yang ada. Atau dengan lain perkataan, tulisan ini berusaha merubah cara berpikir vertikal menjadi cara berpikir horizontal atau lateral dengan memberikan makna yang lebih kaya terhadap kehidupan bisnis secara keseluruhan.

### Pembahasan

Dalam dunia bisnis, maka memulai memutuskan sesuatu dengan mencari dan melaksanakan keputusan dari sesuatu yang menarik, memerlukan improvisasi improvisasi yang berkelanjutan. Pola berpikir lateral yang dipenuhi dengan strategi improvisasi ini berbeda dengan kebanyakan strategi konvensional seperti terlihat pada tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Perbedaan Cara Pandang Dalam Bisnis**

Fungsi	Berpikir Lateral	Berpikir Vertikal
Manajemen	Menekan improvisasi Orientasi strategi	Menekankan perencanaan Orientasi tujuan
Pemasaran	Bauran produk Investasi iklan	Bauran lini Biaya iklan
Produksi	Variasi produksi Fragmentasi pasar	Homogenisasi produk Segmentasi pasar
Keuangan	Akuntansi lingkungan Evaluasi ekonomis	Akuntansi lingkungan Evaluasi ekonomis
SDM	Pelatihan bisnis Sistem bonus	Pendidikan bisnis Sistem gaji

Sumber : Hasil analisis

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa pendekatan pola berpikir lateral menekankan jurus-jurus perubahan perilaku manusia atau strategi *behaviouristic*, sedangkan pola berpikir vertikal menekankan pada perubahan kinerja bisnis. Dalam kenyataan bisnis sehari-hari, seorang berpandangan lateral biasanya memahami pandangan vertikal, sebaliknya seorang berpandangan vertikal atau konvensional biasanya tidak mau memahami pola berpikir lateral. Berpikir lateral adalah berpikir dengan alternatif sedangkan berpikir vertikal adalah berpikir tanpa alternatif. Dengan demikian berpikir lateral memberikan wawasan yang lebih luas terhadap permasalahan bisnis, sedangkan berpikir vertikal memberikan wawasan sempit meskipun mendalam terhadap aspek-aspek yang berkembang dalam bisnis.

Dalam dunia bisnis pola berpikir lateral menempatkan sistem bimbingan internal manusia sebagai fokus yang berinteraksi dengan energi manusia, kemampuan bisnis, peluang yang digarap, dan tanggung jawab sosial. Saling ketergantungan sistem internal ini menjadikan pelaku bisnis secara proaktif melakukan evaluasi setiap saat dan mengantisipasi setiap perubahan dari waktu ke waktu secara sadar dan menyebarkan

pola berpikir lateralnya ke berbagai peluang bisnis yang ada dengan membuat variasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi setempat yang pada umumnya sangat heterogen.

Berpikir konvensional di lain pihak, biasanya selalu mengandalkan pada tujuan-tujuan strategis, sehingga para pelaku bisnis tidak melakukan aksi sekarang dan segera bertindak, namun sebaliknya menunggu perkembangan demi

perkembangan sambil membuat perencanaan demi perencanaan, sehingga sampai pada saatnya untuk bereaksi mereka sudah kehilangan tenaga untuk berbuat sesuatu guna meningkatkan kinerja bisnisnya.

Perbedaan cara pandang lateral dan konvensional dapat dilihat pada beberapa kasus yang terjadi di sekeliling kita, misalnya yang tertuang pada tabel 2 berikut.

Dari tabel 2 di atas semakin terlihat bahwa pola berpikir lateral menempatkan variasi perilaku pengambilan keputusan sebagai suatu produk yang dapat berubah sesuai dengan kebutuhan pada waktu dan tempat yang berbeda. Pendekatan ini semakin diperlakukan dalam situasi persaingan bisnis yang semakin marak dewasa ini. Adanya perubahan variasi yang lebih cepat menyebabkan pengusaha mempunyai kekuatan monopolistik tertentu, sehingga para pelanggan dapat memperoleh pelayanan prima.

Strategi fokus yang dikembangkan oleh para pelaku bisnis sebaiknya menyertakan pola berpikir lateral ini untuk meminimasi biaya yang timbul bila terdapat perubahan-perubahan bisnis baik dalam skala makro maupun mikro. Misalnya terdapat perubahan dalam peraturan pemerintah, maka pola berpikir lateral memprakarsai perubahan secara cepat dengan merubah pelakunya dalam melaksanakan bisnis. Penyesuaian-penyesuaian yang dibutuhkan oleh para pelaku yang berpikir lateral lebih banyak bersifat improvisasi dengan merubah strategi bisnis jangka pendeknya yang segera dapat terlihat pada kinerja yang dihasilkannya. ■

**Tabel 2**  
**Beberapa Kasus Hasil Pikir Lateral Dan Konvensional**

Kasus	Pemecahan
Industri rokok	Lateral: membuat produk alternatif yang sesuai dengan kesehatan masyarakat Vertikal: terus memproduksi rokok secara konvensional
Industri mobil	Lateral: mengganti disain tiap tahun dengan variasi yang berbeda Vertikal: produk dan disain diganti tiap tiga sampai lima tahun sekali
Industri jasa	Lateral: memberikan jasa dan biaya yang berbeda pada setiap kasus yang berbeda Vertikal : memberikan jasa dan biaya yang standar pada tiap kasus yang berbeda.

Sumber : Hasil analisis

## Kesimpulan

Tulisan ini membahas sedikit mengenai pola berpikir lateral dalam bisnis dan membandingkannya dengan pola berpikir lain yang biasa

dilakukan oleh pelaku bisnis yaitu pola berpikir vertikal atau konvensional. Berbagai perkembangan dunia bisnis yang semakin marak pada akhir-akhir ini mengisyaratkan

pentingnya perubahan pola berpikir pelaku ekonomi dari berpikir konvensional ke berpikir lateral ■

## DAFTAR PUSTAKA

- Hiam, Alexander, (1990), *"The Vest Pocket CEO Decision Making Tools for Executives"*, New York: Prentice Hall.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, (1994), *"Prinsiples Marketing"*, New York: Prentice Hall International.
- Kotler, Philip, (1994), *"Manajemen Pemasaran"*, Terjemahan. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Porter, Michael, (1992), *"Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan pesaing"*, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Porter, Michael, Dharma Adus dkk., (1993), *"Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul"*, Jakarta: Erlangga.
- Perry, Lee Tom, et. Al., (1994), *"Real Time Strategy, Improvising Team-based Planning for Fast-Changing World"*, New York: John Willey.