

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Management*

Management merupakan aktivitas dalam mengelola sumber daya yang dimiliki melalui lima fungsi dari management yaitu perencanaan, pengorganisasian, sumber daya, memimpin dan melakukan pengendalian terhadap suatu aktivitas yang dilakukan, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dengan melalui perencanaan yang struktur dan jelas (Kleindl, Burrow, & Becraft, 2017). *Management* merupakan proses perencanaan dan juga pemeliharaan individu sebagai sumber daya manusia di dalam lingkungan perusahaan untuk dapat bekerjasama secara efisien, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan (Knoontz & Wehrich, 2012).

Menurut Kinicki & Williams (2016), *management* adalah kegiatan yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif, dengan melakukan pekerjaan melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan yang dimiliki. Efektif adalah hasil pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan, sedangkan efisien adalah pengelolaan sumber daya, seperti sumber daya manusia, uang dapat digunakan secara bijak sehingga dapat menghemat biaya, waktu yang diperlukan.

Menurut Ebert & Griffin (2017), *management* merupakan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan dan diawasi oleh atasan atau manajer perusahaan dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki, seperti informasi dan manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam tugas akhir ini, teori yang digunakan untuk menjelaskan definisi terkait *management* adalah menurut Kinicki & Williams (2016), yang merupakan aktivitas untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara

efektif dan efisien.

Menurut Menurut Schermerhorn, Bachrach, & Wright (2020), terdapat 3 keterampilan dasar yang dimiliki setiap manajer perusahaan dalam melakukan pengawasan dan koordinasi pada setiap aktivitas dan juga fungsi perusahaan, yaitu sebagai berikut:



Sumber : Schermerhorn, Bachrach, & Wright, 2020

Gambar 2.1 Tiga Keterampilan Dasar Manajer

Berdasarkan pada Gambar 2.1 menurut Schermerhorn, Bachrach, & Wright, (2020) di dalam bukunya yang berjudul *Management*, terdapat 3 keterampilan dasar yang dimiliki seorang manajer, sebagai berikut:

1. *Technical skills*

Merupakan keterampilan yang dimiliki individu dalam melakukan tugas tertentu untuk dapat memberikan nilai tambah di dalam perusahaan.

2. *Human and interpersonal skills*

Merupakan kemampuan individu dalam melakukan komunikasi untuk membangun kerjasama yang baik dan profesional pada setiap anggota perusahaan.

3. *Conceptual and thinking skills*

Merupakan kemampuan individu dalam melakukan analisis untuk

menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi di dalam organisasi.

2.1.2 Function Of Management

Berdasarkan Robbins & Coulter (2018), *management* adalah suatu kegiatan mengkoordinasi dan mengawasi segala aktivitas individu yang terjadi di dalam perusahaan, sehingga dapat menghasilkan aktivitas kerja secara efektif dan efisien. Aktivitas kerja harus dapat dilakukan oleh individu yang sesuai dan dengan cara yang tepat, sehingga dalam melakukan proses pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efisien diartikan sebagai suatu cara untuk mendapatkan *output* yang maksimal dengan *input* yang minimal. Sedangkan efektif diartikan sebagai kegiatan melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan benar.

Menurut Robbins & Coulter (2012), terdapat empat *function of management* yang bertujuan untuk menciptakan kegiatan yang efektif dan efisien ketika melaksanakan pekerjaan, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan)

Merupakan sebuah proses yang di dalamnya terdapat pengaturan tujuan dan penetapan strategi untuk dapat mencapai tujuan perusahaan serta rencana – rencana untuk dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi yang akan dilakukan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Merupakan sebuah proses yang melibatkan penataan pekerjaan terkait yang akan dilakukan dan siapa saja individu yang akan melakukan pekerjaan tersebut. Ini bertujuan untuk dapat mencapai keberlangsungan serta tujuan perusahaan.

3. *Leading* (Kepemimpinan)

Merupakan sebuah proses yang melibatkan individu, termasuk kedalam motivasi dan juga pengarahan yang ada di dalam perusahaan. Kegiatan ini bertujuan untuk dapat menangani setiap individu yang ada di dalam perusahaan. Fungsi ini biasanya dipakai oleh seorang pemimpin perusahaan

dalam memberikan arahan yang bersifat membangun bagi para karyawannya.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Merupakan sebuah proses yang di dalamnya melibatkan pengawasan, perbandingan dan juga pengoreksian terkait performa kinerja dan juga pekerjaan yang bertujuan untuk memastikan semua kegiatan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan perusahaan.

Menurut (George R. Terry, 2011), *management* merupakan suatu proses tindakan yang dilakukan oleh individu untuk menentukan dan mencapai tujuan terbaik yang sudah ditetapkan melalui sumber daya yang dimiliki perusahaan. Terdapat empat fungsi dasar *management* yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, and *controlling* (POAC) yang dapat dijelaskan sebagai berikut.



Sumber: George R. Terry, 2011

Gambar 2.2 Fungsi Management

Berdasarkan pada Gambar 2.2 menurut George R Terry (2011), di dalam bukunya yang berjudul *principles of management*, bahwa terdapat fungsi dasar *management*, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *planning* merupakan proses pemilihan fakta, penghubung fakta, pembuatan fakta dan juga penggunaan perkiraan maupun asumsi - asumsi yang akan terjadi di masa yang akan datang dengan melakukan penggambaran dan merumuskan kegiatan - kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh individu maupun anggota kelompok.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* merupakan tahap dalam melakukan penentuan, pengelompokan serta penyusunan mengenai macam - macam kegiatan yang akan dibutuhkan nantinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, seperti melakukan penempatan sekelompok orang (pegawai), menentukan kriteria pekerja yang dilakukan, menunjukkan hubungan wewenang dan kewajiban dengan pelaksanaan pekerjaan yang diharapkan.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan tahap penggerakan, membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar dapat bertindak dan berusaha dengan maksimal dalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditargetkan sesuai dengan perencanaan dan juga usaha - usaha pengorganisasian yang sudah ditetapkan oleh atasan ataupun pimpinan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* adalah penentuan proses terkait apa yang harus dicapai sesuai dengan standar yang ada, apa yang sedang dilakukan terkait pelaksanaan dalam bekerja, menilai pelaksanaan kerja, dan melakukan perbaikan yang ada sehingga pelaksanaannya dapat sesuai dengan dengan rencana serta selaras dengan ukuran yang diharapkan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan memonitor aktivitas yang terjadi di dalam maupun di luar perusahaan.

Dalam tugas akhir ini, teori yang digunakan untuk menerapkan fungsi *management* ke dalam kegiatan bisnis adalah berdasarkan Robbin & Coulter (2018),

bahwa terdapat empat fungsi *management* untuk menciptakan pekerjaan yang efektif dan efisien yaitu dengan adanya *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengendalian).

2.2 Strategic Management

Berdasarkan Johnson & Scholes (2016), strategi merupakan kegiatan yang terarah dan adanya ruang lingkup perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dengan mencapai keuntungan bagi perusahaan melalui konfigurasi terkait sumber daya untuk memenuhi kebutuhan pasar dan juga memenuhi harapan pemangku kepentingan yang terkait. Sedangkan menurut Stephen P. Robins & Mary Coulter (2014), *strategic management* adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi visi, misi dan tujuan perusahaan yang harus dilakukan terkait bisnis, kegiatan dalam melakukan analisis *eksternal* dan *internal*, merumuskan dan menerapkan strategi, serta yang terakhir adalah kegiatan dalam mengevaluasi hasil bisnis.

Kegiatan implementasi strategi termasuk kedalam mengembangkan budaya perusahaan yang mendukung, menciptakannya struktur organisasi perusahaan yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran perusahaan, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi dengan jelas, dan yang terakhir adalah menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja perusahaan yang sesuai (David & David, 2015).

2.2.1 SWOT Analysis

Menurut Freddy (2013), analisis *SWOT* atau *SWOT analysis* merupakan kegiatan analisa yang di dasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun kemudian dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan juga ancaman (*threats*). Sedangkan berdasarkan Galavan (2014), analisis *SWOT* (*strength*, *opportunity*, *weakness*, dan *threat*) merupakan analisis yang bertujuan untuk mendapatkan strategi yang berguna efektif yang diterapkan sesuai dengan keadaan pasar dan publik pada saat itu. Peluang (*opportunity*) dan ancaman

(*threat*) biasa dipakai untuk mengetahui lingkungan luar atau *eksternal*. Kemudian kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) biasa didapatkan melalui kegiatan analisis di dalam perusahaan atau *internal*.

	<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<i>Threats</i>	<p>ST</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman</p>	<p>WT</p> <p>Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman</p>
<i>Opportunities</i>	<p>SO</p> <p>Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang</p>	<p>WO</p> <p>Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang</p>

Sumber: Rangkuti, 2014

Gambar 2.3 Matriks SWOT

Berdasarkan pada Gambar 2.3 menurut Rangkuti (2014), bahwa adanya matriks *SWOT* yang di dalamnya terdapat kombinasi empat kuadran strategis pertimbangan berbeda, yaitu :

1. Strategi SO (*strengths & opportunities*)
Merupakan jalan pemikiran yang ada di dalam perusahaan, yaitu dengan menggunakan maupun memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi ST (*strengths & threats*)
Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman yang ada.
3. Strategi WO (*weakness & opportunities*)
Merupakan pemanfaatan peluang yang ada pada perusahaan dengan cara

mengatasi kelemahan yang dimiliki di dalamnya.

4. Strategi WT (*weakness & threats*)

Merupakan kegiatan yang bersifat *defensive* dan juga ditujukannya untuk meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman yang akan muncul.

2.2.2 VRIO Analysis

Berdasarkan Antonio & Cardael (2012), *VRIO* (*valueable, rare, inimitable, organized to capture value*) merupakan alat yang digunakan untuk menganalisa sumber daya internal dari perusahaan untuk mengetahui sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kemudian, dalam analisa *VRIO* tersebut, perusahaan akan menganalisa terkait empat aspek berikut, yaitu :

1. *Valueable*

Terkait sumber daya yang dimiliki perusahaan, untuk dapat menambah nilai dalam memanfaatkan peluang dan bisa bertahan dalam menghadapi ancaman yang ada.

2. *Rare*

Terkait sumber daya yang hanya bisa diperoleh dari satu ataupun sedikitnya perusahaan dimana merupakan sumber daya yang dianggap langka. Dalam hal ini, perusahaan yang dianggap langka akan memiliki keunggulan kompetitif.

3. *Inimitable*

Terkait sumber daya pada perusahaan yang memiliki biaya tinggi sehingga sulit untuk ditiru, dibeli dan digantikan oleh perusahaan pesaing diluar sana. Perusahaan akan dapat sulit ditiru karena adanya alasan seperti kondisi sejarah, ambiguitas kausal, dan kompleksitas sosial.

4. *Organized to Capture Value*

Terkait sumber daya yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan jika tidak terorganisir dengan baik untuk menangkap nilai yang diberikan perusahaan. Sehingga perlu adanya pengaturan sistem manajemen, struktur

yang jelas, kebijakan, dan budaya agar dapat menyadari potensi di dalamnya.

2.3 Business

Menurut Vazquez, Perez, & Castanon (2018), bisnis merupakan aktivitas yang membutuhkan sumber daya manusia, material, keuangan dan teknologi untuk mencapai tujuan wirausahawan yang diinginkan, serta melakukan koordinasi dan juga penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien yang akan berkontribusi dengan penggunaan rencana bisnis yang sudah ditetapkan. Rencana bisnis adalah alat yang digunakan seorang pengusaha dalam mempersiapkan dan merancang kemajuan usaha mereka. Alat ini bertujuan untuk membantu para pengusaha dalam merencanakan ide bisnis yang akan dibutuhkan dan digunakan sebelum mengambil tindakan yang akan dilakukan (Corbett & Katz, 2016).

Berdasarkan Boone dan Kurtz (2015), bisnis merupakan suatu aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan untuk mendapatkan keuntungan atau laba. Kegiatan bisnis biasa dilakukan dengan menghasilkan dan memproduksi barang maupun jasa yang dapat dikonsumsi maupun digunakan oleh *customer*.

Bisnis merupakan keseluruhan aktivitas yang berada pada berbagai bidang penjualan seperti *commerce* dan industri, industri dasar, *processing*, industri manufaktur dan jaringan, distribusi, perbankan, asuransi, dan transportasi yang kemudian dapat melayani kebutuhan pasar pada dunia bisnis secara menyeluruh (Newlands & Hooper, 2016).

2.3.1 Business Process Management

Menurut Kelly R. Rainer (2011), proses bisnis adalah kumpulan aktivitas yang digunakan untuk memproduksi suatu produk atau jasa yang bernilai bagi perusahaan dengan saling berhubungan dan membutuhkan dalam memenuhi kebutuhan pasar agar dapat mencapai hasil yang ditetapkan bagi perusahaan.

Berdasarkan Laudon & Laudon (2012), proses bisnis merupakan cara yang

dikelola dalam pekerjaan dengan melakukan koordinasi dan fokus terhadap pencapaian dalam menghasilkan suatu produk atau jasa yang berharga. Kegiatan ini juga memiliki tugas yang terstruktur dan terarah yang dilakukan oleh individu dalam membantu mencapai tujuan organisasi secara spesifik. Menurut Romney & Steinbart (2012), terdapat tahapan dalam proses bisnis manajemen, yaitu:

1. *Design*

Membuat formulir untuk mengumpulkan data dan alur kerja dalam menjalankan proses kegiatan bisnis serta dapat mengidentifikasi terhadap setiap tugas dalam alur kerja.

2. *Model*

Merupakan proses dalam melakukan perbaikan secara detail serta memberikan gambaran yang jelas tentang urutan peristiwa, dan aliran data melalui proses tersebut.

3. *Execute*

Menjalankan proses dengan mengujinya secara langsung dengan grup kecil terlebih dahulu, dengan membatasi akses informasi kepada setiap anggota.

4. *Monitor*

Memperhatikan setiap proses saat berjalan melalui alur kerja. Penggunaannya berupa *tools* yang tepat untuk mengidentifikasi kemajuan, mengukur efisiensi, dan juga efektivitas.

5. *Optimize*

Melakukan analisis dengan memperhatikan setiap perubahan yang perlu dilakukan pada formulir atau alur kerja untuk membuatnya lebih efisien.

2.3.2 Electronic Business

Menurut Davies (2012), *electronic business (e-business)* merupakan aktivitas yang melibatkan interaksi antara teknologi informasi dan komunikasi pada perusahaan. Hal tersebut telah berkembang menjadi bisnis modern karena perubahan sistem

informasi dan komunikasi dengan menggunakan teknologi yang digunakan berdampak sangat penting dalam mengelola hubungan antara customer (*customers*), pemasok (*supplier*), dan mitra kerjasama (*partners*), sehingga dapat meningkatkan segala aktivitas bisnis yang lebih efektif dan efisien pada perusahaan.

Dalam menjalankan aktivitas *e-business*, terdapat keterkaitan dengan *e-commerce* dalam mendukung penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang berguna untuk meningkatkan semua aspek yang terdapat dalam bisnis tersebut dengan mengubah metode aktivitas perdagangan bisnis dengan individu, kelompok dan bisnis lainnya. Terdapat beberapa bentuk *e-commerce* yang berbeda serta penggunaannya yang sesuai dengan kebutuhan suatu bisnis tersebut, yaitu:



Sumber: Paul Beynon Davies, 2012

Gambar 2.4 *Forms Of E-commerce*

Berdasarkan pada Gambar 2.4 menurut Paul Beynon Davies (2012), di dalam bukunya yang berjudul *e-business* bahwa terdapat beberapa perbedaan *e-commerce* yang digunakan dalam kegiatan *e-business*, yaitu:

1. *B2C e-commerce*

Business to consumers (B2C) merupakan penjualan yang dilakukan antara

produsen barang atau jasa dengan *customer* langsung, yang melakukan proses transaksi secara *online*, sehingga mampu berkembang dengan sangat cepat dan dapat menjangkau pasar yang lebih luas.

2. *B2B e-commerce*

Business to business (B2B) merupakan jenis *e-commerce* besar, meliputi transaksi yang dilakukan antar perusahaan atau jenis usaha. Aktivitas bisnis tersebut dilakukan antara perusahaan produsen dengan *customer* yang merupakan kelompok dalam menjalankan bisnis. Kegiatan penjualan dilakukan menggunakan elektronik agar dapat mencatat segala proses transaksi serta pemberian informasi yang berkaitan dengan barang atau jasa sehingga dapat memudahkan segala aktivitas bisnis yang sedang dijalankan.

3. *C2C e-commerce*

Consumer to consumer (C2C) merupakan transaksi yang dilakukan antara *customer* dengan *customer*. Dalam prosesnya, *customer* adalah penyedia barang dan jasa yang membutuhkan sebuah *platform* sebagai alat untuk melakukan transaksi. *Platform* berfungsi sebagai tempat mempertemukan antara penjual dan pembeli dengan penggunaan *web* seperti facebook, linkedin dan sebagainya.

4. *P2P e-commerce*

Partner to partner merupakan penjualan transaksi yang dilakukan sebagai rantai pemasok kemitraan dengan melibatkan kolaborasi diantara dua mitra tersebut dan menggunakan teknologi yang akan membuat segala aktivitas akan lebih efektif dan efisien.

5. *E-marketing and e-procurement*

E-marketing merupakan bagian dari *B2B* dan *B2C* yang merupakan bentuk inovasi dalam melakukan transaksi penjualan barang atau jasa agar mempengaruhi efisiensi dan efektivitas rantai *customer*, yang akan berdampak pada penentuan dan penetapan harga yang akan digunakan. Sedangkan aktivitas yang ada di dalam *B2C* seperti melakukan negosiasi, dan pemesanan yang

merupakan langkah dari aktivitas *e-procurement* yang dilakukan secara *online* dengan menggunakan *website* sehingga terdapat kemudahan dalam menggunakan transaksi tersebut.

6. *E-government*

Merupakan aktivitas dari pemerintah dalam mengembangkan penyelenggaraan pelayanan pemerintahan yang berbasis elektronik dengan memanfaatkan teknologi informasi yang dapat digunakan oleh seluruh masyarakat di suatu negara, dimana hal tersebut akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi.

7. *Mobile commerce*

Dalam menggunakan *mobile commerce*, pembeli dan penjual melakukan segala transaksi secara *online*. Hal tersebut merupakan bentuk inovasi dari kombinasi antara penjualan secara elektronik dan *mobile computing* sehingga akan meningkatkan pelayanan bagi para *customer*.

2.3.3 Entrepreneurship

Menurut Johnson & Schaltegger (2020), *entrepreneurship* merupakan suatu aktivitas dalam menciptakan suatu nilai yang dapat didesain ulang untuk meningkatkan efisiensi dan model bisnis yang berkelanjutan, serta dapat memperkenalkan produk dan layanan baru ke pasar, sehingga peluang yang dapat dijalankan wirausaha dalam menciptakan suatu produk adalah untuk mengubah proses, layanan, dan memperkenalkan barang kepada *customer* secara inovatif. *Entrepreneurship* juga berperan dalam mendorong hal penting yang ada pada ekonomi berkelanjutan dan peran transformatifnya yang potensial (Kuckertz, Berger, & Brändle, 2020).

Entrepreneurship merupakan suatu aktivitas untuk dapat mengisi peluang yang ada di pasar dengan keterampilan yang dimiliki dengan cara menciptakan produk yang menarik dan dapat mengisi kebutuhan *customer* yang ada di pasar. Sehingga perlu bagi kita untuk melakukan pengembangan kualitas individu dan menciptakan suatu produk atau jasa lebih inovatif pada usaha yang dijalankan (fellnhofer, 2019).

Menurut Kaur & Bains (2013), *entrepreneurship* adalah orang yang mengelola

suatu produk mentah material menjadi barang jadi untuk mendapatkan suatu keuntungan, mereka bertanggung jawab atas segala resiko yang terdapat di pasar. Mereka menggunakan kemampuannya untuk berorganisasi dalam mengelola usaha bisnis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebagai respon kreatif yang inovatif terhadap lingkungan, yang dapat berlangsung dalam berbagai bidang.

Berdasarkan Baron & Henry (2011), *entrepreneurship* merupakan suatu bidang yang berusaha mengambil dan mengembangkan peluang untuk menciptakan suatu hal yang baru seperti produk atau jasa yang dibuat oleh individu dan kemudian menggunakan berbagai cara untuk mengembangkannya agar dapat tersebar di pasaran. Terdapat model proses kewirausahaan yang menggambarkan seorang wirausahawan menciptakan dan menjalankan sebuah perusahaan baru melalui prosesnya meliputi empat tahap, yaitu:

1. *Motivation*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hal yang membangkitkan dan mendorong individu untuk menjadi seorang pengusaha.

2. *Opportunity recognition*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan peluang yang akan diambil dan dilakukan oleh individu.

3. *Acquiring resources*, merupakan faktor mengenai pola perilaku, keterampilan, dan tindakan individu yang akan berdampak pada perolehan sumber daya perusahaan

4. *Entrepreneurial success / performance*, merupakan suatu proses yang berhubungan dengan pencapaian hasil oleh perusahaan.

Dalam tugas akhir ini, teori yang digunakan untuk menerapkan definisi terkait *entrepreneurship* adalah berdasarkan Baron & Henry (2011), bahwa *entrepreneurship* merupakan kegiatan yang berusaha untuk mengembangkan peluang dalam menciptakan suatu hal yang baru seperti produk atau jasa yang dibuat oleh individu dan kemudian dipasarkan secara luas. Di dalamnya juga terdapat beberapa tahapan yang dapat mendukung kegiatan tersebut, seperti adanya *motivation*, *opportunity*

recognition, acquiring resources, dan entrepreneurial success / performance.

2.3.3.1 Entrepreneurial Competency

Entrepreneurial competency merupakan karakteristik seorang pengusaha yang mempunyai resiko dalam mendapatkan keuntungan pada usaha bisnis yang dijalankan, dengan adanya strategi untuk mencapai tujuan yang menguntungkan dengan menghasilkan sesuatu secara energi, kreativitas dan juga motivasi pengusaha agar dapat dapat menghasilkan layanan unggulan. Hal tersebut didasarkan pada komponen untuk menganalisis kewirausahaan seperti strategi, komitmen, konseptual, kesempatan, hubungan, dengan penjelasan sebagai berikut (Baum, 2004, dalam Kaur, 2013).

1. *Strategy competency*

Berkaitan dengan kemampuan pengusaha untuk mengembangkan visi, strategi dan rencana dalam menjalankan bisnis

2. *Commitment competency*

Merupakan motivasi untuk dapat bersaing yang didorong komitmen individu dalam menghasilkan suatu produk.

3. *Conceptual competency*

Memiliki kemampuan kognitif dalam pengambilan keputusan, memiliki keterampilan, kemampuan untuk menimbang resiko, dan berpikir analitis untuk mengurangi resiko.

4. *Opportunity competency*

Berkaitan dengan kemampuan untuk mengenali dan menangkap peluang, serta kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan *customer*.

5. *Relationship competency*

Kemampuan yang digunakan sebagai keterampilan *interpersonal* dan komunikasi yang dimiliki, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, dan kemampuan untuk mendapatkan dukungan.

6. *Organizing competency*

Merupakan kemampuan untuk memimpin, mengkoordinasikan, mengontrol, memantau, dan mengatur internal dan eksternal sumber daya bisnis seperti keuangan dan sumber daya manusia.

7. *Learning competency*

Merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan memanfaatkan keterampilan agar lebih berhasil dalam mengenali dan beradaptasi dengan mengubah peran pengusaha.

8. *Personal competency*

Seorang pengusaha harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di dalam dirinya, serta menyesuaikannya dengan peluang dan ancaman.

9. *Technical competency*

Merupakan kemampuan untuk menggunakan dan mengadopsi keterampilan teknis dan alat yang relevan dengan bisnis.

10. *Social responsibility competency*

Merupakan tanggung jawab yang dilakukan perusahaan terhadap *customer*, karyawan, dan publik.

11. *Familism competency*

Merupakan perasaan kasih sayang dan kepedulian terhadap keluarga yang dominan dan mendorong tindakan dalam kehidupan sehari-hari.

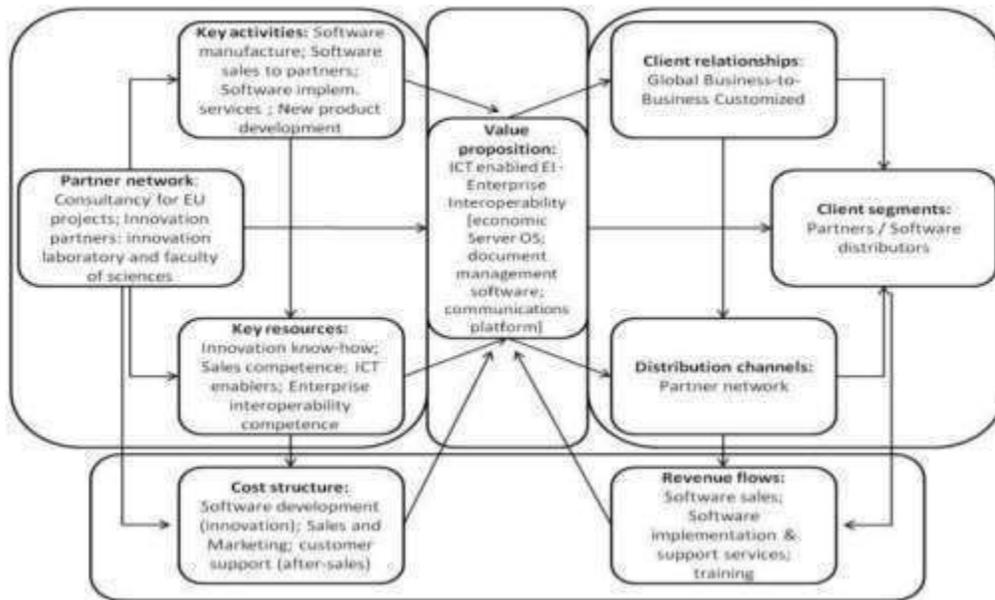
12. *Ethical competency*

Merupakan kemampuan untuk memahami masalah etika dan kekuasaan untuk berkomunikasi dan berdebat di tingkat perusahaan dan memiliki kepercayaan diri untuk menjalankan bisnis secara efektif.

2.3.3.2 Business Model Canvas

Business model canvas merupakan sebuah *tools* yang digunakan dalam *strategic management* untuk menerapkan konsep, strategi dan juga berbagai infrastruktur keuangan perusahaan dalam bentuk elemen - elemen visual yang bertujuan untuk dapat

digunakan dalam perkembangan bisnis. Konsep bisnis model *canvas* ini menggunakan gambaran mengenai ide, sehingga setiap individu yang bersangkutan akan memiliki pemahaman dan pandangannya terhadap cara kerja perusahaan dan sebagainya untuk mencapai tujuan perusahaan (Fritscher & Pigneur, 2010).



Sumber: Fritscher & Pigneur, 2010

Gambar 2.5 The Business Model Canvas

Berdasarkan pada Gambar 2.5 terdapat sebuah pendekatan model *canvas* yaitu “*Nine Building Blocks*” dimana memiliki tujuan untuk memudahkan para pebisnis dalam membangun maupun mengembangkan bisnis mereka. Terdapat sembilan blok bangunan dari tinjauan literatur mendalam tentang sejumlah konseptualisasi besar model bisnis, yaitu :

1. *Value propositions*

Value propositions merupakan proses *customer* dapat beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain melalui produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan berbeda dengan para kompetitornya. Terdapat hal – hal yang dapat memberikan kontribusi untuk menciptakan *value propositions* yaitu :

- a. *Newness*, sebuah produk baru yang diciptakan, belum pernah ada sebelumnya dan memiliki keunikan di dalamnya.
 - b. *Performance*, kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu produk maupun layanan yang ditawarkan.
 - c. *Customization*, perusahaan dapat menyesuaikan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan *customernya* agar mendapatkan nilai lebih.
 - d. *Getting the job done*, produk atau jasa berfungsi untuk dapat membantu *customer* dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - e. *Design*, dengan memiliki desain yang menarik maka suatu produk akan memiliki nilai proporsi yang baik. Sebuah desain juga sangat sulit untuk diukur karena setiap masing – masing individu memiliki pendapat yang berbeda – beda.
 - f. *Brand / status*, *customer* dapat menemukan nilai suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
 - g. *Price*, harga dapat ditentukan oleh pesaing dan menjadi dasar dalam menentukan harga produk barang yang akan ditawarkan. Dalam penentuan harga, *customer* dapat menjadi sensitif terhadap harga.
 - h. *Cost reduction*, sebuah nilai didapatkan dari biaya yang dikeluarkan oleh *customer* dalam membeli produk atau jasa yang dapat dikurangi.
 - i. *Risk reduction*, terdapat resiko yang dibuat oleh produk yang ditawarkan kepada *customer* sangat kecil. Dengan kata lain produk yang ditawarkan memiliki garansi jika terjadi kerusakan.
 - j. *Accessibility*, produk yang ditawarkan dapat dengan mudah digunakan atau dapat diakses oleh semua orang.
 - k. *Convenient / usability*, sebuah produk dapat memenuhi keinginan maupun kebutuhan bagi *customernya* sehingga *customer* tersebut merasa nyaman akan kehadiran produk tersebut.
2. *Customer segments*
- a. *Customer* merupakan kunci utama dalam mendapatkan keuntungan, tanpa

adanya *customer* maka sebuah perusahaan tidak akan dapat bertahan lama dalam bisnis yang akan mereka bangun. Terdapat beberapa tipe dari *customer segments* yaitu :

- b. *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan segmen customer. *Mass market* berfokus kepada penentuan segmentasi pasar, nilai proposisi, kerjasama, dan juga saluran distribusi.
- c. *Niche market*, bisnis model yang memiliki target pasar dimana hanya melayani segmen customer tertentu atau yang lebih spesifik.
- d. *Segmented*, bisnis model yang membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada customer.
- e. *Diversified*, bisnis model yang melayani dua atau lebih dengan kebutuhan yang berbeda dan saling bergantung satu sama lain.

3. *Customer relationship*

Hubungan dengan *customer* dibangun sesuai dengan *customer segment*, hal ini dikarenakan pada setiap segmentasi memiliki perbedaannya masing-masing. Di dalam *customer relationship* terbagi menjadi 6 bagian yaitu :

- a. *Personal assistant*, komunikasi yang terjadi antara *customer* dengan petugas pelayanan *customer* agar mendapatkan bantuan selama proses penjualan atau setelah pembelian selesai.
- b. *Dedicated personal assistance*, yaitu dengan menugaskan seseorang yang khusus dalam melayani *customer* secara individual.
- c. *Self service*, yaitu *customer* tidak berhubungan langsung dengan perusahaan tetapi perusahaan tersebut menyediakan sarana yang diperlukan oleh *customer* dalam membantu dirinya sendiri.
- d. *Automated service*, yaitu hubungan yang menggabungkan proses layanan mandiri dengan layanan otomatis.
- e. *Communities*, yaitu perusahaan membangun hubungan antar sesama anggota dengan membentuk sebuah komunitas untuk saling bertukar

pikiran dalam mengetahui keinginan para *customernya*.

- f. *Co-creation*, membangun sebuah hubungan dengan *customer* untuk menciptakan sebuah nilai proposisi yang baru.

4. *Channels*

Channels menggambarkan komunikasi yang dilakukan perusahaan dengan para *customer* dalam menyampaikan nilai proporsinya. Ada beberapa fungsi yang terdapat di dalam *channels* antara lain :

- a. Untuk meningkatkan kesadaran kepada *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- b. Untuk membantu *customer* dalam mengevaluasi proposisi nilai dari perusahaan.
- c. Untuk memungkinkan bagi *customer* dalam membeli produk atau jasa yang lebih spesifik.
- d. Untuk memberikan proposisi nilai perusahaan kepada *customer*.
- e. Untuk memberikan layanan pendukung pasca pembelian kepada *customer*.

5. *Key resources*

Key resources merupakan aset yang sangat penting dan diperlukan untuk membuat bisnis agar dapat terus berjalan. Setiap model bisnis membutuhkan sumber daya dan sumber daya utama dalam *key resources* yang dapat dikategorikan menjadi empat bagian, yaitu :

- a. *Physics*, meliputi gedung, mesin, tanah maupun kendaraan yang dapat dilihat bentuk atau fisiknya.
- b. *Intellectual*, meliputi hak intelektual, hak paten dan juga merek terhadap produk yang ditawarkan perusahaan.
- c. *Human*, merupakan sumber daya manusia yang termasuk bagian penting dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mempertahankan sumber daya manusianya.

d. *financial*, merupakan bagian keuangan yang mencerminkan kinerja dari sebuah perusahaan atau perputaran uang yang terjadi di dalam perusahaan tersebut. Tanpa adanya dukungan modal yang kuat, maka bisnis tidak akan berjalan dengan baik.

6. *Key activity*

Key activity merupakan aktivitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis yang dilakukan dapat bekerja dengan baik. *Key activities* dapat dikategorikan menjadi tiga bagian yaitu :

- a. *Production*, merupakan aktivitas yang berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk.
- b. Pemecahan masalah, merupakan aktivitas yang berhubungan dengan masalah yang terjadi terkait produk tersebut. Sebuah perusahaan harus bisa mengatasi masalah yang terjadi dimana tidak hanya pada produk, tetapi juga harus dapat memenuhi keinginan dari *customer* agar produk tersebut dapat diterima dengan baik oleh *customer*.
- c. *Platform / jaringan*, merupakan aktifitas utama yang berhubungan dengan jaringan dan sebagian besar perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi.

7. *Key partnership*

Perusahaan membentuk aliansi atau kerjasama karena berbagai alasan di dalamnya. Biasanya perusahaan tersebut menciptakan kerjasama untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya resiko, dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan para kompetitornya. *Key partnership* dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu :

- a. *Strategic alliance between non competitor*, merupakan jenis aliansi antara non-pesaing yang bertujuan agar dapat memberikan informasi dan bantuan terhadap perusahaan lain untuk membantu proses jalannya bisnis yang baik di masyarakat.

- b. *Cooperation*, merupakan kemitraan strategis antar mitra yang membantu menyebarkan resiko yang akan terjadi pada kedua perusahaan.
- c. *Joint venture to develop new business*, merupakan pelaksanaan dan mengembangkan usaha secara bersama dalam menjalankan bisnis yang baru. Bersama dengan kedua mitra, dapat memiliki kepentingan bersama dalam mengembangkan bisnis baru.
- d. *Buyer supplier relationship to assure reliable supplies*, merupakan jenis kemitraan yang memastikan bahwa bisnis yang sedang dijalani memiliki sumber pasokan yang dapat diandalkan sebagai pemasok barang pada bisnis.

8. *Cost Structure*

Cost structure merupakan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu model bisnis. Biaya tersebut dapat diperhitungkan dengan baik jika aktivitas utama, sumber daya utama, dan kemitraan telah ditentukan sebelumnya. *Cost structure* dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu:

- a. *Cost Driven*, yaitu bisnis model yang berfokus pada penekanan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini bertujuan untuk mempertahankan struktur biaya agar lebih ramping, menggunakan proposisi nilai dengan harga rendah.
- b. *Value Driven*, yaitu perusahaan yang tidak terlalu mementingkan biaya yang akan muncul dalam mendesain sebuah bisnis model, dan lebih fokus terhadap penciptaan nilai. *Cost structure* juga memiliki empat karakteristik, yaitu :
 - *Fixed cost*, merupakan biaya tetap yang tidak berubah dan tidak terpengaruh dari penjualan yang dihasilkan perusahaan.
 - *Variable cost*, merupakan biaya yang dapat berubah sesuai dengan produk yang dihasilkan perusahaan.
 - *Economies of scale*, perusahaan dapat meminimalisasi biaya produksi

karena dapat memproduksi barang dalam jumlah yang besar dibandingkan pada saat perusahaan tersebut hanya dapat memproduksi barang dengan kapasitas yang kecil.

- *Economies of scope*, merupakan keunggulan biaya yang lebih murah pada saat operasi perusahaan menjadi lebih besar dengan memperluas area industri perusahaan baik di dalam maupun luar negeri

9. *Revenue stream*

Revenue stream merupakan keadaan dari keuangan perusahaan yang diperoleh dari uang tunai dari setiap segmen *customer*. Terdapat dua tipe *revenue streams* yang berbeda, yaitu:

- a. *Transaction revenues*, merupakan transaksi yang diperoleh dari sekali pembayaran yang terjadi pada *customer*.
- b. *Recurring Revenues*, merupakan transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang masih berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada *customer* dan menyediakan layanan *customer support* kepada *customer* setelah pembelian produk.

2.4 *Financial*

Menurut Willis (2011), *financial* merupakan setiap hal yang berkaitan dengan manajemen, penciptaan, dan investasi yang dilakukan dalam suatu bisnis. Dalam mengelola *financial* organisasi memiliki 5 dasar - dasar pada metode yang dijalankan di setiap aktivitas yang meliputi keuangan:

1. *Principle of double entry*, yang merupakan segala aktivitas yang dilakukan pada saat melakukan transaksi harus dicatat dua kali di dalam pembukuan bisnis, yaitu debit sebagai pemasukkan dan kredit sebagai pengeluaran yang dilakukan pada saat melakukan aktivitas jual beli karena harus seimbang antara kedua hal tersebut.
2. *Principle of recording*, setiap transaksi yang dikeluarkan harus dicatat dan memiliki sumber di setiap aktivitas yang dikeluarkannya.
3. *Principle of profit determinations*, merupakan aktivitas dalam melihat kembali

pemasukkan dan pengeluaran suatu organisasi, melihat terjadinya selisih atau tidak.

4. *Principle of reporting*, hasil yang didapatkan dari laporan keuangan harus dapat dimengerti oleh setiap karyawan yang terkait.
5. *Principle of control*, pihak yang terkait dalam melakukan pencatatan laporan keuangan harus lebih teliti dan memeriksa kembali sehingga mencegah terjadinya kesalahan.

2.4.1 Budgeting

Menurut Alexander (2018), perencanaan *financial* adalah fungsi penting dalam menjalankan bisnis di dalam perusahaan. laporan keuangan disiapkan setelah penutupan periode bisnis, seperti secara bulanan, triwulanan, dan tahunan. Laporan tersebut dapat digunakan untuk pemantauan kinerja bisnis yang sedang berjalan. Perencanaan dan analisis keuangan adalah kemampuan untuk memahami dan mengevaluasi laporan keuangan dan kinerja keuangan dalam mengelola bisnis menggunakan rasio keuangan sebagai ukuran keseluruhan kinerja perusahaan atau sebagai ukuran kinerja keseluruhan di perusahaan. Terdapat tiga laporan keuangan utama adalah sebagai berikut:

1. *Income statement* merupakan laporan laba rugi dari semua transaksi pendapatan dan beban yang diselesaikan selama tahun tersebut.
2. *The balance sheet*, merupakan nilai total aset perusahaan yang dimiliki sama dengan jumlah kewajiban yang dimiliki perusahaan tersebut, seperti utang jangka panjang, tagihan yang jatuh tempo, dan sebagainya.
3. *The statement of cash flows* merupakan laporan arus kas yang dihasilkan dan digunakan oleh organisasi selama periode tertentu. Biasa digunakan untuk menjadi fokus penilaian ukuran bisnis dan pengukuran arus kas.

Menurut Chandra (2011), *financial* merupakan alat yang berfungsi sebagai mengendalikan keuangan atau kas yang masuk dan keluar di dalam perusahaan, dengan tetap menjaga dan memperhatikan kondisi kesehatan keuangan tersebut dan

meminimalisir kerugian yang ada. Terdapat tiga hal yang digunakan untuk pengambilan keputusan keuangan dalam suatu perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. *Capital budgeting*

Merupakan keputusan yang digunakan untuk menentukan bisnis yang ingin dijalankan dengan modal sesuai dari perencanaan yang telah diperhitungkan di dalam suatu perusahaan.

2. *Capital structure*

Merupakan keputusan yang digunakan dalam membuat sebuah anggaran proyeksi investasi yang ingin dilaksanakan dengan pertimbangan biaya yang akan dikeluarkan dengan tujuan memaksimalkan keuntungan dari *financial activities* yang ada di dalam suatu perusahaan.

3. *Working Capital Management*

Merupakan pengelolaan keuangan yang berhubungan dengan pendanaan dalam sehari – hari yang dibutuhkan di dalam perusahaan, seperti yang terdapat pada *inventories, account receivable, marketable securities, cash*, dan sebagainya.

2.4.2 Financial Organizing

Menurut Horne dan Wachowicz (2012), *financial organizing* atau biasa dikenal dengan manajemen keuangan adalah perolehan aset, pendanaan, dan manajemen aset dengan didasari beberapa tujuan umum bagi perusahaan. Sedangkan menurut Gitman & Zutter (2012), manajemen keuangan ini dapat didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dari pengelolaan uang, dimana setiap individu dan organisasi menghasilkan uang dan membelanjakan atau menginvestasikan uang. Manajemen keuangan berhubungan juga dengan proses, institusi, pasar dan instrumen yang terlibat dalam perpindahan atau transfer uang antara individu, bisnis, dan pemerintah.

Menurut Naim & Asma (2017), *financial* merupakan aktivitas pengendalian sumber daya keuangan yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Terdapat tujuan yang digunakan dalam *financial* di dalam perusahaan yaitu sebagai berikut.

1. Memaksimalkan keuntungan

Manajemen keuangan memiliki peran dalam menghasilkan keuntungan yang maksimal di dalam suatu perusahaan dalam jangka panjang dengan melalui suatu kebijakan yang telah ditentukan sehingga dapat menghasilkan pendapatan dan keuntungan yang sudah direncanakan.

2. Mengawasi Arus Kas

Manajemen keuangan memiliki peran dalam menjaga aktivitas arus kas, dengan mengawasi pengeluaran dana yang digunakan untuk membeli kebutuhan seperti perlengkapan, pembayaran gaji karyawan di dalam perusahaan.

3. Membuat Struktur Modal

Manajemen keuangan memiliki peran dalam mengawasi dan mempersiapkan struktur modal dengan menyeimbangi antara pembiayaan yang dimiliki dan juga dana yang dipinjam.

4. Memaksimalkan Penggunaan Keuangan Perusahaan

Manajemen keuangan memiliki peran dalam mengawasi penggunaan uang yang dijadikan sebagai anggaran perusahaan.

5. Mengoptimalkan Kekayaan Perusahaan

Manajemen Keuangan memiliki upaya untuk membagikan kepada pemegang saham dan berusaha untuk meningkatkan pasar saham sesuai dengan kinerja perusahaan yang sudah ditentukan.

2.4.3 Financial Leading

Menurut Devas (2010) pengelolaan keuangan sama halnya dengan manajemen yang melakukan pengelolaan dan mengatur keuangan melalui prinsip - prinsip pengelolaan keuangan sebagai berikut.

1. Tanggung jawab (*accountability*)

Perusahaan harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada Lembaga atau orang yang berkepentingan yang sah, lembaga atau individu dan masyarakat umum. Terdapat juga unsur-unsur penting dalam tanggung jawab mencakup keabsahan, yaitu setiap transaksi keuangan harus berpangkal pada

wewenang hukum tertentu. Pengawasan, yaitu tata cara yang efektif untuk menjaga kekayaan uang dan barang, mencegah terjadinya penghamburan serta memastikan semua pendapatan yang sah dengan jelas sumbernya dan tepat penggunaannya.

2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan

Pengelolaan keuangan harus dapat ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.

3. Kejujuran

Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang jujur dan dapat dipercaya.

4. Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*)

Dalam melakukan pengelolaan keuangan harus sesuai sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.

5. Pengendalian

Para pihak pengelola keuangan yang terlibat dan petugas pengawasan harus bisa melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

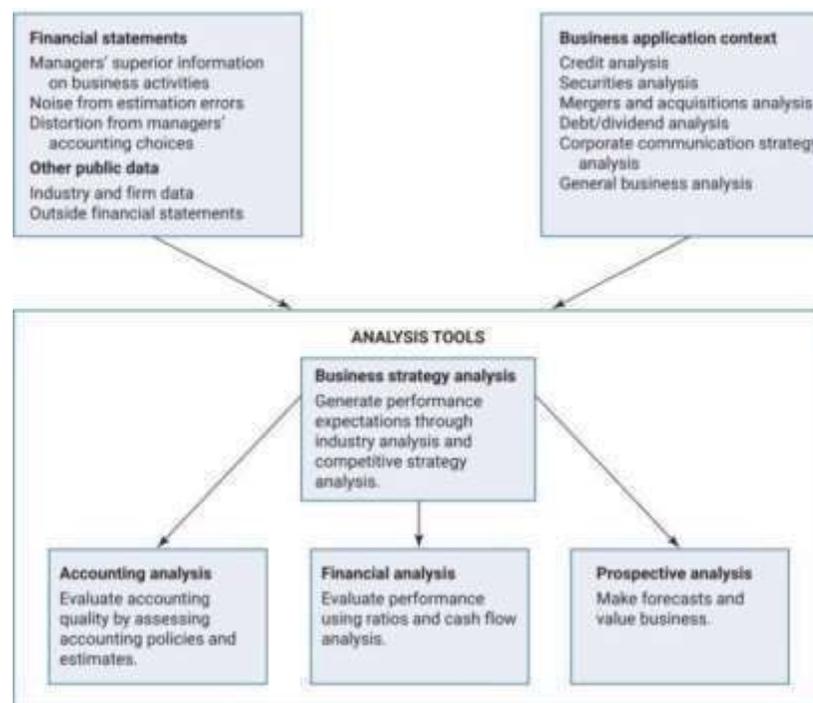
2.4.4 Financial Controlling

Menurut Usry and Hammer (2011), *financial controlling* atau biasa disebut dengan *controller* ini memiliki bertanggung jawab atas fungsi akuntansi perusahaan. *Controller* mengkoordinasikan keikutsertaan manajemen dalam fase perencanaan dan pengendalian untuk mencapai sasaran perusahaan, dalam menentukan keefektifan pelaksanaan kebijakan dalam menyusun struktur dan prosedur organisasional. *Financial controlling* juga bertanggung jawab untuk mengamati metode perencanaan dan pengendalian yang digunakan di seluruh bagian perusahaan dan mengusulkan

perbaikan - perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian yang ada.

2.4.5 *Financial Statement*

Menurut Palepu & Healy (2020), *financial statement* merupakan alat komunikasi yang menggunakan laporan perusahaan di dalam perusahaan. perantara keuangan dan informasi dapat menambah nilai dalam meningkatkan pemahaman investor tentang kinerja perusahaan saat ini dan prospek di masa depan. Analisis laporan keuangan yang efektif dapat berguna dalam memperoleh informasi yang akurat. Terdapat empat kunci dasar dalam pengambilan keputusan keuangan, yaitu sebagai berikut.



Sumber: Krishna G. Palepu, 2020

Gambar 2.6 *Financial Statement To Business Analysis*

Berdasarkan pada Gambar 2.6 menurut Krishna G. Palepu (2020), di dalam bukunya yang berjudul “*Business Analysis and Valuation: Using Financial*

Statements”, terdapat empat kunci dasar perantara bisnis dalam menggunakan laporan keuangan yang ada di dalam perusahaan, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. *Business strategy*

Untuk mengidentifikasi penggerak laba utama, risiko bisnis, dan untuk menilai potensi keuntungan perusahaan pada tingkat kualitatif. Analisis strategi bisnis melibatkan analisis potensi keuntungan dan pertumbuhan dalam industri perusahaan, dan strateginya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. *Accounting analysis*

Untuk mengevaluasi sejauh mana akuntansi perusahaan menangkap ekonomi bisnis yang mendasarinya dengan mengidentifikasi fleksibilitas akuntansi, mengevaluasi kebijakan dan estimasi akuntansi perusahaan.

3. *Financial analysis*

Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini dan masa lalu sebagai penilaian berkelanjutan. analisis harus sistematis dan efisien, dan menggunakan data keuangan untuk mengeksplorasi masalah bisnis yang ada.

4. *Prospective analysis*

Berfokus pada tujuan yang akan dilaksanakan pada masa depan di dalam perusahaan, dengan menggunakan penilaian yang ada.

2.5 Human Resource Management

Menurut Bratton & Gold (2017), *human resource management* merupakan semua aktivitas yang dapat mempengaruhi hubungan kerja antara dua pihak yaitu organisasi dan karyawan sebagai sumber daya yang dimiliki. Dengan memiliki upaya dalam mencapai keunggulan yang kompetitif dengan melalui strategi sumber daya yang berkomitmen dan dapat berperilaku di dalam perusahaan dengan menggunakan berbagai budaya, struktur, dan teknik personalia yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini, manajemen sumber daya berfungsi sebagai pengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2.5.1 People Planning

Menurut Mondy & Noe (2013), *people planning* atau perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah perencanaan SDM dimana sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dapat sesuai dengan keterampilan yang tepat serta tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Sedangkan menurut Andrew E. Sikula (2013), mengemukakan bahwa *people planning* atau perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan tenaga kerja yang didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan dapat mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana perusahaan yang diharapkan.

Berdasarkan John Miner & MerryGreen Miner (2016), mendefinisikan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, serta mampu melakukan hal - hal yang diperlukan agar perusahaan dapat terus mencapai tujuan yang diharapkan.

Perencanaan dan penjadwalan tenaga kerja untuk sistem pemeliharaan layanan memainkan peran penting dalam menyediakan layanan di lokasi yang berbeda untuk hasil yang efektif. Tenaga kerja memiliki dampak langsung pada penjadwalan dan hasil layanan pemeliharaan tetapi tidak banyak peneliti memasukkannya ke dalam model simulasi (Alrabghi dan Tiwari, 2015).

Menurut Ricky W Griffin (2012), Pengorganisasian sumber daya manusia atau *people organizing* adalah fungsi - fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan tugas - tugas, pengelompokan tugas ke dalam departemen, pengalokasian sumber daya, dan penyebaran sumber daya perusahaan untuk meraih tujuan yang strategis.

2.5.2 Recruitment

Menurut Dessler (2013), *recruitment* merupakan aktivitas dalam mencari dan menarik karyawan yang potensial untuk dapat dipekerjakan di dalam perusahaan.

Sumber yang didapat dalam proses dilakukannya rekrutmen calon karyawan terbagi menjadi dua sumber, yaitu:

1. Sumber *internal*

- a. *Rehiring*, merupakan tahap dengan melakukan *recruitment* kembali terhadap seorang karyawan yang pernah bekerja di perusahaan sebelumnya.
- b. *Succession planning*, merupakan tahap dimana melakukan proses identifikasi dan melakukan tindakan dalam hal mengembangkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Sumber *eksternal*

- a. *Internet*, merupakan proses rekrutmen dengan melalui *internet* untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan, seperti melalui *website* resmi perusahaan.
- b. *Advertising*, merupakan proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan, dalam mendapat calon kandidat yang potensial dengan menggunakan konten lowongan iklan yang akan memberikan informasi secara jelas.
- c. *Employment agencies*, kegiatan rekrutmen yang dilakukan melalui lembaga publik pemerintah atau swasta.
- d. *Temporary agencies & alternatives staffing*, rekrutmen dengan menggunakan bantuan agen penyedia tenaga kerja untuk pencarian karyawan yang potensial untuk dapat bekerja di perusahaan dengan waktu tertentu.
- e. *Offshoring & outsourcing jobs*, melakukan proses rekrutmen melalui penyedia jasa dalam pencarian sumber daya yang dibutuhkan, seperti *market research* dan sebagainya.
- f. *Executive recruiters*, proses rekrutmen melalui *headhunter* yang merupakan agen tenaga kerja spesialis dalam mencari karyawan pada level *top management*.
- g. *On demand recruitings service*, jasa yang menyediakan sumber daya

manusia dalam melakukan perekrutan karyawan dalam jangka pendek untuk mendukung proyek tertentu.

- h. *College recruiting*, proses rekrutmen melalui perusahaan mengirimkan perwakilan untuk melakukan *job fair* pada universitas sehingga dapat menghasilkan kumpulan kandidat mahasiswa atau *fresh graduated* potensial.
- i. *Referrals & Walk-ins*, melakukan rekrutmen dengan melalui relasi karyawan perusahaan untuk mencari calon karyawan yang dibutuhkan.

Terdapat juga sumber yang digunakan dalam melakukan *recruitment* karyawan yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai, yaitu dengan menggunakan sumber informasi melalui teman atau relasi sebagai rekomendasi terhadap perusahaan dalam memilih calon karyawan. Karena hal tersebut dapat memberikan penghematan *cost*, perusahaan juga bisa mendapatkan karyawan dengan lebih cepat untuk dapat memenuhi kriteria yang telah ditentukan (Budiman & Handayani, 2016).

2.5.3 Selection

Menurut Gusdorf (2016), *selection* merupakan suatu proses melakukan pemilihan calon karyawan dari sekelompok pelamar yang sudah mendaftarkan diri untuk mengisi posisi yang dibutuhkan di tersedia. Terdapat proses seleksi yang dilakukan perusahaan dalam memilih calon karyawan, untuk mengisi posisi yang dibutuhkan, yaitu:

1. *The application*

Merupakan proses kegiatan dengan melalui calon karyawan untuk melengkapi formulir aplikasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai informasi yang dibutuhkan.

2. *Screening interview*

Merupakan proses seleksi dengan menggunakan *resume* dan aplikasi yang pelamar berikan kepada perusahaan dan kemudian dilakukannya wawancara melalui telepon.

3. *Selection test*

Dalam proses pemilihan, perusahaan melakukan tes seleksi yang digunakan sebagai penilaian kemampuan pelamar. Tes seleksi dilakukan agar dapat mengetahui:

- *Standardization*, merupakan penilaian kinerja para pelamar dilakukan secara adil dan benar, agar adanya keseragaman prosedur yang dijalankan.
- *Reliability*, adalah hasil yang konsisten di setiap tes penilaian pelamar perusahaan.
- *Validity*, digunakan untuk mengukur dan menguji tes penilaian pada perusahaan seperti apa yang ingin diukur dengan keterampilan yang digunakan di tempat kerja.

4. *Interviewing candidates*

Proses yang menentukan berapa banyak pelamar yang akan terpilih untuk melakukan wawancara dengan perusahaan.

5. *Team or individual interview*

Melakukan wawancara secara tim yang terdiri dari perwakilan dari berbagai bidang divisi lain yang terdapat pada perusahaan.

6. *Background verification and reference check*

Melakukan verifikasi informasi dengan memeriksa latar belakang dan referensi yang dilakukan calon karyawan.

7. *Making the job offer*

Manajemen sumber daya manusia memberikan penawaran pekerjaan lebih lanjut dengan memberikan informasi secara jelas.

8. *Evaluating the recruitment and selection process*

Melakukan evaluasi terhadap proses yang dijalankan melalui informasi statistik proses perekrutan dan mengevaluasi proses untuk memastikan hemat biaya, tepat waktu dan mempekerjakan orang yang tepat.

2.5.4 Training

Menurut Dessler (2013), *training* merupakan suatu proses untuk memberikan pembelajaran mengenai keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang karyawan baru yang akan dipekerjakan di dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan Buckley, Roger & Jim Caple (2014), *training* adalah upaya yang sistematis dan terencana yang bertujuan untuk dapat mengubah maupun mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan juga sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kegiatan kinerja atau berbagai kegiatan yang ada di dalam perusahaan.

Menurut M. Ronald Buckley, Anthony R. Wheeler (2017), terdapat karakteristik dalam kegiatan *training* yaitu seperti pelatihan keterampilan interpersonal dan pelatihan keterampilan komunikasi secara langsung yang di dalamnya membahas terkait aspek emosional kerja, khususnya terhadap peserta *training* dan pelatih *training* yang sering ditantang untuk dapat menilai kembali keterampilan dan kemampuan bawahannya. *Training* juga dirancang untuk dapat memberikan individu di dalam perusahaan pengalaman yang luas melalui pengetahuan, keterampilan dan juga sikap dalam melakukan pekerjaan (Lesley Walls & Matthew Revie, 2017).

2.5.4.1 Proses Training

Menurut Dessler (2015), terdapat lima langkah dalam melaksanakan proses *training*, yaitu ADDIE (*Analysis, Design, Develop, Implement, Evaluate*) yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Analysis*, Terkait kebutuhan *training* strategis karyawan untuk melakukan pekerjaan baru di masa depan. kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam melatih karyawan baru dan meningkatkan kinerja karyawan yang kurang maksimal. Di dalam *analysis* terdapat hal yang harus dilakukan, yaitu:
 - a. Analisis tugas

Menentukan, keterampilan spesifik yang dibutuhkan, menganalisis deskripsi pekerjaan dan melihat spesifikasi pekerjaan untuk menentukan *training* yang dibutuhkan.

b. Mengonsolidasi

Melakukan tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan individu untuk melakukan pekerjaan agar menjadi lebih baik.

c. Analisis kinerja

Melakukan proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan terkait pemberi kerja dengan mengoreksi defisiensi tersebut melalui *training* yang diterapkan di dalam perusahaan.

2. *Design*

Melakukan desain terkait program *training* secara keseluruhan dan merencanakan keseluruhan program *training* yang terdiri dari tujuan *training*, metode penyampaian, materi yang diberikan, hingga evaluasi program *training* tersebut.

3. *Develop*

Melakukan pengembangan terkait program, merakit isi dan materi program *training* tersebut.

4. *Implement*

Mengimplementasikan kegiatan *training* dengan melaksanakan program *training* menggunakan satu atau lebih metode yang ada di dalam perusahaan.

5. *Evaluate*

Melakukan evaluasi dan memastikan keberhasilan program *training* yang diukur dari reaksi peserta *training*. Program tersebut dapat dipahami dengan baik dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* peserta *training* berubah sebagai hasil dari program tersebut.

2.5.4.2 Metode *Training*

Menurut Dessler (2017), terdapat metode dalam pelaksanaan kegiatan *training*, yaitu:

1. *On The Job Training*

Merupakan metode yang digunakan individu untuk dilatih dalam mempelajari pekerjaan dan juga tugas – tugas yang akan dikerjakan dalam suatu perusahaan dengan terjun secara langsung ketika melakukan pekerjaannya.

2. *Internship*

Merupakan metode *training* yang dilakukan secara terstruktur dengan adanya proses kombinasi antara pelajaran yang telah didapatkan ketika kegiatan belajar di sekolah dengan melaksanakan praktik langsung di lingkungan kerja suatu perusahaan yang ingin dituju.

3. *Informal Learning*

Merupakan sebuah metode atau teknik pembelajaran tanpa disusun atau tidak terstruktur namun tetap melalui kegiatan diskusi secara langsung antara individu dengan rekan kerjanya dengan memanfaatkan peralatan yang ada.

4. *Job Instruction Training*

Merupakan suatu metode untuk menata maupun mengurutkan setiap tugas pekerjaan dan poin – poin yang penting agar dapat memberikan langkah – langkah terkait *training* yang sesuai bagi setiap individu yang ada di dalam perusahaan.

5. *Lectures*

Merupakan metode yang digunakan dengan memberikan pengetahuan berupa informasi terkait yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan.

6. *Programmed Learning*

Merupakan pelajaran yang terprogram dengan metode *training* yang terstruktur secara sistematis agar dapat memberikan pengajaran terkait keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan maupun fakta dan mengizinkan peserta *training* dalam menanggapi pertanyaan.

7. *Audiovisual Based Training*

Merupakan metode *training* dengan menggunakan beberapa audio visual seperti power point, pemutaran film atau video dan lainnya dengan tujuan untuk

memberikan pemahaman yang lebih terkait suatu pekerjaan.

8. *Behavior Modelling*

Merupakan sebuah metode yang pertama kali menunjukkan teknik manajemen yang baik dalam sebuah film dan diminta untuk memainkan peran dalam situasi simulasi yang nantinya akan saling memberikan umpan baik oleh atasan dan peserta *training*.

9. *Vestibule Training*

Merupakan metode *training* yang melibatkan individu untuk dilatih dengan menggunakan berbagai peralatan khusus dan dilakukan diluar pekerjaannya.

10. *Computer Based Training*

Merupakan metode *training* dengan menggunakan sistem berbasis komputer dengan tujuan agar karyawan maupun peserta *training* dapat lebih meningkatkan pengetahuan dan juga keterampilannya ketika melakukan suatu pekerjaan.

11. *Electronic Performance Support Systems (EPSS)*

Merupakan alat dan tampilan terkomputerisasi yang dapat mengotomatisasi kegiatan *training*, dokumentasi, dan dukungan melalui telepon.

12. *Video Conferencing*

Merupakan kegiatan yang melibatkan penyampaian program melalui jalur *broadband, internet*, maupun satelit.

13. *Simulated Learning and Gaming*

Merupakan kegiatan realisme terhadap kegiatan *training* yang biasanya menggunakan *virtual reality* yang bertujuan untuk memberikan simulasi peristiwa dan situasi yang dialami dalam pekerjaan

14. *Lifelong Learning and Literacy Training Techniques*

Memberikan karyawan pengalaman belajar yang berkelanjutan selama masa jabatannya pada perusahaan, dengan tujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan dalam mempelajari keterampilan yang dibutuhkan selama melakukan pekerjaan dan juga untuk memperluas pengetahuan

mengenai pekerjaannya. Sedangkan *literacy training* merupakan kegiatan *employers* yang sering beralih ke perusahaan swasta untuk dapat menyediakan pendidikan yang diperlukan.

15. *Team Training*

Perusahaan menghabiskan banyak waktu untuk melatih karyawan baru agar bisa mendengarkan satu sama lainnya dan juga dapat berkoperasi. *Team training* fokus terhadap *technical*, *interpersonal*, dan juga isu *team management*.

16. *Internet Based Training*

Merupakan metode penyampaian terkait program *training* melalui *online*, misalnya dengan melalui *online* portal yang merupakan bagian dari situs web perusahaan yang menawarkan akses online karyawan ke *training courses*.

17. *The Virtual Classroom*

Merupakan metode yang menggunakan kolaborasi *software* untuk mengaktifkan beberapa pembelajaran jarak jauh menggunakan *PCs*, tablet, atau laptop para peserta *training* untuk dapat berpartisipasi dalam diskusi audio dan visual secara live.

2.5.5 *Performance Appraisal*

Berdasarkan Armstrong (2017), *performance appraisal* merupakan alat untuk melihat dan menyiapkan hal yang akan dilakukan di masa depan oleh sekelompok orang dalam perusahaan untuk mencapai tujuan pekerjaan dalam menghadapi tantangan baru. Dengan penggunaan keterampilan, teknologi, kemampuan individu, dan mencapai kesepakatan di segala bidang, yang dimana kinerja membutuhkan efektivitas karyawan dengan menghasilkan informasi yang mempengaruhi banyak keputusan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Aggarwal & Thakur (2013), *performance appraisal* merupakan pengukuran efektivitas dan efisiensi pada karyawan di dalam perusahaan, diperlukan sistem penilaian karena setiap karyawan memiliki sikap yang berbeda dalam

melaksanakan pekerjaannya. Hal ini digunakan untuk meningkatkan prestasi kerja, komunikasi, menentukan potensi karyawan dan membantu memberikan saran terhadap karyawan. Menurut Dessler (2011), terdapat dua jenis ukuran yang digunakan dalam *performance appraisal*, dengan pengukuran objektif secara langsung yang dapat diukur dan tindakan subyektif yang secara tidak langsung terukur yaitu:

1. *Traditional Methods*, merupakan metode yang digunakan dalam penilaian kinerja, didasarkan pada pembelajaran kualitas pribadi karyawan, termasuk pengetahuan, inisiatif, loyalitas, kepemimpinan dan penilaian.

a. *Ranking method*

Merupakan penilaian dengan memberikan peringkat kepada karyawan dari yang terbaik hingga terburuk.

b. *Graphic Rating Scales*

Merupakan skala yang mencantumkan sejumlah ciri dan berbagai kinerja untuk masing - masing karyawan yang kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling menggambarkan atau tingkat kerjanya untuk setiap sifat karyawan pada perusahaan.

c. *Critical Incident*

Merupakan metode penyimpanan catatan tindakan karyawan yang tidak baik atau tidak diinginkan dari suatu perilaku terkait pekerjaan karyawan dan meninjaunya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan.

d. *Narrative Essays*

Penilaian dengan menulis penjelasan tentang karyawan mengenai kekuatan dan kelemahan, kinerja sebelumnya, posisi dan saran untuk peningkatannya pada waktu evaluasi.

2. *Modern methods*, merupakan metode yang dirancang untuk meningkatkan metode tradisional dengan berusaha untuk memperbaiki kekurangan dari subjektivitas dan sebagainya.

a. *Management by objectives*

Melakukan pendekatan sistem yang terdiri dari tujuh elemen, seperti

perencanaan strategis, pengaturan tujuan, perencanaan tindakan, pelaksanaan MBO, kontrol dan penilaian, subsistem, dan organisasi serta pengembangan manajemen.

b. *Behaviorally anchored rating scales*

Penilai akan bertindak sebagai pengamat, dengan membantu penilai fokus pada spesifik yang diinginkan dan tidak diinginkan dalam insiden perilaku kerja yang dapat dijadikan contoh dalam membahas peringkat.

c. *Human resource accounting (HRA)*

Karyawan adalah sumber daya yang berharga dalam perusahaan, informasi mengenai investasi dan nilai sumber daya manusia berguna untuk pengambilan keputusan di perusahaan yang bertujuan untuk menganalisis penerapan akuntansi sumber daya manusia.

d. *Assessment centers*

Metode pusat penilaian yang digunakan adalah latihan, diskusi kelompok, simulasi wawancara dengan bawahan atau klien, serta latihan pencarian fakta, analisis / masalah pengambilan keputusan, presentasi lisan latihan, latihan komunikasi tertulis yang dilakukan akan menjadi penilaian pada karyawan.

e. *360 degree*

Teknik penilaian kinerja yang menggunakan masukan evaluasi dari berbagai tingkatan dalam perusahaan serta sumber eksternal. Dengan memberikan umpan balik bergantung pada masukan dari atasan karyawan, yang akan memberikan informasi mengenai efek tindakan pada orang lain di tempat kerja.

f. *720 degree*

Berfokus pada masalah apa yang terjadi, yang memberikan pandangan dari *customer* atau *investor* mengenai kinerja mereka, dengan memberikan pendekatan kepada orang yang memiliki perbedaan pandangan dari mereka sebagai pemimpin dan individu yang berkembang, untuk memberikan

umpan balik dalam mencapai target yang ditetapkan.

2.5.6 Employee Development

Employee Development merupakan pengembangan kemampuan individu di dalam perusahaan secara keseluruhan, dimana perusahaan melihat peningkatan kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut secara keseluruhan. Sehingga dalam hal tersebut diperlukannya hubungan langsung antara pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Karena hal tersebut akan berdampak pada perasaan dan komitmen terhadap pekerjaannya dan juga kinerja karyawan tersebut akan mengalami peningkatan yang akan berpengaruh pada efektivitas perusahaan (Elena, 2000, dalam Hameed, 2011). Terdapat hambatan dalam *employee development* dimana pengembangan karyawan mengenai keterkaitan terhadap individu dan budaya organisasi, sikap manajemen puncak, dan kesempatan promosi yang terbatas, yaitu :

1. *Organization culture*, jika budaya perusahaan mendukung karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan akan lebih berkembang dan menghasilkan kinerja yang meningkat.
2. *Attitude of top management*, sikap atasan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan pengembangan karyawan.
3. *Limited opportunities of promotion*, jika peluang promosi terbatas maka karyawan tidak akan berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan karyawan.

2.5.7 Reward

Menurut Aguinis (2012), *reward* merupakan bentuk penghargaan yang diberikan atas suatu prestasi yang dihasilkan oleh karyawan dari penilaian kontribusi yang dilakukannya dalam bentuk gaji pokok, pembayaran insentif dan bentuk manfaat lainnya yang digunakan dalam perusahaan. Hal tersebut merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dari hasil kinerja yang mereka lakukan untuk perusahaan dengan pembayaran langsung berupa gaji, insentif

dan pembayaran tidak langsung berupa asuransi (Dessler, 2013).

2.5.7.1 Reward System

Gungor (2011) mendefinisikan *reward system* sebagai kebijakan, proses, dan praktik organisasi yang terintegrasi untuk memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi, keterampilan, dan kompetensi, serta nilai pasar karyawan. Menurut Kinicki dan William (2016) terdapat dua kategori *reward*, yaitu:

1. *Extrinsic reward* merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas dari kinerja yang menghasilkan kepuasan yang diterima dari perusahaan. Seperti uang yang diberikan setelah melakukan pekerjaan tersebut.
2. *Intrinsic reward* merupakan kepuasan yang muncul dari melakukan pekerjaan tersebut, yang muncul dari dalam diri sendiri setelah melakukan pekerjaan tertentu.

Menurut Armstrong (2010), *reward system* merupakan proses dan praktik yang berkaitan dengan masalah hubungan, struktur dan interdependensi dalam memastikan bahwa manajemen penghargaan dilakukan secara efektif untuk kepentingan perusahaan dan orang-orang yang bekerja di sana. Sistem penghargaan didasarkan pada strategi penghargaan yang mengalir dari strategi bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan memperhatikan kepuasan karyawan dan kebutuhan bisnis. Strategi ini dipengaruhi oleh lingkungan dan strategi penghargaan mengarahkan pengembangan dan pengoperasian praktik, proses, dan prosedur *reward*.



Sumber: Armstrong, 2010

Gambar 2.7 Reward System Operates

Berdasarkan pada Gambar 2.7 Menurut Armstrong (2010) di dalam bukunya yang berjudul “*Reward Management Practice*”. Terdapat proses yang dapat dilakukan dari *reward system* yaitu sebagai berikut.

1. *Reward strategies*

Digunakan untuk mengembangkan dan menerapkan *reward* yang akan memajukan *reward policies*, *practices* dan proses jangka panjang dalam pencapaian tujuan bisnis dan manajemen sumber daya manusia

2. *Reward policies*

Pedoman yang ditetapkan untuk pengambilan keputusan dan tindakan di dalam perusahaan.

3. *Reward practices*

Terdiri dari skema, struktur, dan teknik yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakan *reward* yang dijalankan.

4. *Reward processes*

Terdiri dari berbagai cara dimana kebijakan di implementasikan dan praktik - praktik yang dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

5. *Reward procedures*

Dioperasikan untuk memelihara sistem dan untuk memastikan bahwa sistem berfungsi secara efisien dan fleksibel serta memberikan nilai kepada sistem perusahaan.

2.6 Marketing

Berdasarkan Kotler & Armstrong (2016), *marketing* merupakan suatu proses yang dilakukan oleh individu dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan melalui pertukaran nilai yang dimiliki kepada orang lain untuk dapat menghasilkan kepuasan *customer*. *Marketing* juga di definisikan sebagai suatu fungsi perusahaan untuk mengomunikasikan, menciptakan, dan memberikan nilai kepada *customer*, sehingga dapat mengelola hubungan dengan cara memberikan keuntungan kepada perusahaan serta melakukan proses mengidentifikasi dalam memenuhi kebutuhan manusia dan sosial.

Dalam menjalankan proses tersebut, perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan. *Marketing* juga sebagai seni dan ilmu dalam menentukan sasaran dan mempertahankan *customer* untuk memberikan nilai *customer* yang unggul. Perusahaan memiliki orientasi yang mengarah terhadap proses dalam melakukan pemasaran. Perusahaan melakukan operasi secara konsisten dengan suatu konsep pemasaran, yaitu sebagai berikut.

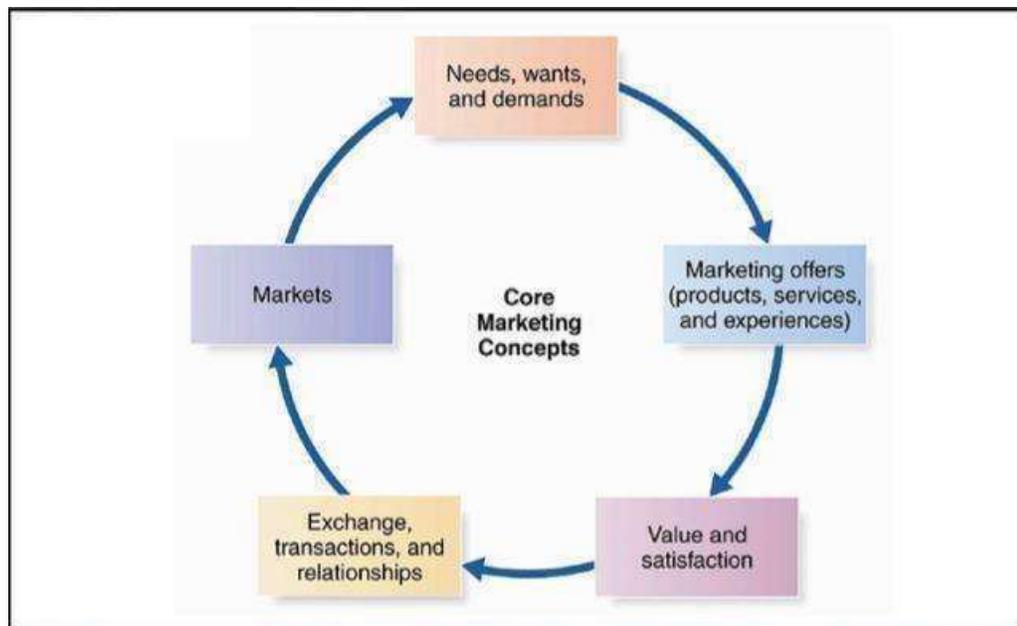
1. Konsep produksi, merupakan suatu konsep bisnis bahwa *customer* lebih menyukai produk dengan jumlah ketersediaan barang yang banyak dan tidak mahal. Pada tahap ini manajer berorientasi dengan berkonsentrasi untuk dapat menghasilkan produk secara efisien pada biaya produk yang tinggi, dan menghasilkan barang yang banyak.
2. Konsep produk, pada tahap ini *customer* lebih menyukai produk yang memiliki kualitas, kinerja, dan fitur yang terbaik. Manajer berfokus pada pembuatan produk yang memberikan keunggulan.
3. Konsep penjualan, dalam menjalankan upaya bisnis perusahaan harus melakukan pemasaran secara terus menerus untuk mendapatkan penjualan yang ingin

dicapai. Karena tujuan dari pemasaran adalah dengan dapat menjual lebih banyak barang ke lebih banyak *customer* untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal.

4. Konsep Pemasaran, tugas dari konsep tersebut adalah mencari *customer* yang tepat untuk produk yang dijual dan untuk mencapai tujuan organisasi dalam melakukan pemasaran secara efektif dari para pesaing dalam menciptakan, dan mengkomunikasikan nilai *customer* yang lebih baik kepada sasaran pasar yang dipilih. Dalam hal ini pemasaran dilakukan dengan berfokus terhadap kebutuhan pembeli.

2.6.1 Konsep *Marketing*

Menurut Kotler & Armstrong (2012) *marketing* merupakan suatu aktivitas proses yang dilakukan untuk dapat memenuhi kebutuhan *customer* dan menciptakan hubungan yang saling memberikan nilai satu sama lain, dengan melalui aktivitas jual dan beli yang dilakukan oleh dua orang untuk mendapatkan keuntungan dan mendapatkan kebutuhan barang yang diperlukan. Terdapat konsep dasar yang dilakukan dalam melakukan pemasaran yaitu



Sumber: Kotler & Armstrong 2012

Gambar 2.8 Core Marketing Concept

Berdasarkan pada Gambar 2.8 menurut Kotler & Armstrong (2012) dalam bukunya yang berjudul “*principles of marketing*” bahwa terdapat lima konsep dasar dalam pemasaran (*marketing*) dalam melayani customer yaitu sebagai berikut.

1. *Needs, wants, and demands*

Kebutuhan (*needs*) merupakan hal yang harus dipenuhi dan tidak dapat digantikan sehingga seseorang tidak merasa kekurangan atau merupakan konsep dasar dari *human needs*. Keinginan (*wants*) merupakan kebutuhan yang didasari dan dibentuk oleh kepribadian individu, bukan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi, tetapi jika dipenuhi akan menciptakan kepuasan oleh seseorang. Jika keinginan tersebut terpenuhi dan didukung oleh daya beli akan menjadi *demands*.

2. *Marketing offers (Products, service, and experiences)*

Merupakan pemenuhan kebutuhan dan keinginan *customer* melalui penawaran dari pasar yang menyediakan berbagai produk, jasa, dan pengalaman yang ditawarkan kepada *customer* dalam memenuhi kebutuhannya.

3. *Value and satisfaction*

Terdapat harapan yang dimiliki *customer* terhadap nilai yang ditawarkan pada berbagai produk dari pasar. Dengan memberikan *feedback* akan menjadikan customer tersebut menjadi loyal kepada penjual pasar.

4. *Exchange transactions, and relationship*

Merupakan suatu tindakan untuk mendapatkan suatu kebutuhan yang akan ditukarkan dengan nilai atau uang yang diciptakan dari hubungan jual beli antara penjual dan pembeli.

5. *Markets*

Merupakan konsep pasar yang merupakan aktivitas jual dan membeli suatu barang atau jasa dengan melalui penukaran (*exchange transactions*).

2.6.2 E-Marketing

Menurut Stokes & Quirk (2013), *e-marketing* merupakan lingkungan yang terhubung melalui internet dengan menggunakan konektivitas pada pasar sehingga dapat menjangkau semua pihak yang dikategorikan sebagai *customer* yang potensial. Dengan menggunakan media sosial, akan dapat memiliki hubungan dan kemudahan pergerakan *customer* antara saluran *digital* alternatif seperti situs *web* perusahaan maupun *platform* media sosial lainnya (instagram, facebook, dan lain sebagainya) untuk menghubungkan berbagai fungsi, peran dan hubungan antara area fungsional seperti pemasaran, periklanan, penjualan, dan IT (Mangold dan Faulds, 2010).

Media sosial merupakan aplikasi berbasis internet yang menciptakan dan pertukaran konten yang dihasilkan pengguna dalam proses *marketing* (Kaplan dan Haenlein, 2010). *Platform* media sosial seperti facebook dan Instagram, digunakan sebagai alat untuk melakukan perdagangan dalam memasarkan produknya. Media sosial merupakan strategi yang dapat memberikan fasilitasi, pengurangan biaya, pengumpulan informasi, peningkatan basis data, pemberian layanan dan jangkauan geografis yang diperluas untuk pasar (Wright, 2010).

Menurut Armstrong & Kotler (2015), *e-marketing* merupakan aktivitas penjualan dengan menggunakan *ecommerce*, yang merupakan bagian dari internet. Hal tersebut dilakukan untuk mengkomunikasikan, mempromosikan, dan menjual barang atau jasa dengan melalui internet sehingga akan menjauhkan pasar yang lebih luas.

Menurut Kleindl dan Burrow (2011), *marketing* merupakan proses melakukan perencanaan yang menggunakan konsep harga, promosi dan distribusi dengan menggunakan internet. Sehingga hal tersebut dapat membangun hubungan antara perusahaan dan customer serta mendapatkan keuntungan dari aktivitas yang dilakukannya tersebut.

2.6.3 Service Marketing Mix

Menurut Fandy Tjiptono (2014), *service marketing mix* merupakan alat yang digunakan untuk melakukan pemasaran di dalam perusahaan agar dapat membentuk

karakteristik dan menghasilkan jangkauan pasar yang dibutuhkan. Sehingga fokus layanan berorientasi pada *customer* yang menawarkan layanan terbaik dan biaya lebih rendah (Bhardwaj, 2010).

Aktivitas pemasaran dan perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan dalam menarik *customer*, memberikan layanan yang terbaik untuk *customer* dan mempertahankan *customer* yang potensial. Sehingga aktivitas pemasaran berdampak pada pengambilan keputusan dan implementasi bauran pemasaran jasa dengan diarahkan pada produk, harga, tempat, promosi, orang, bukti fisik, dan proses (Bang & Philipp, 2013). Produk (*product*)

Produk merupakan sesuatu yang ditawarkan ke pasaran untuk dapat dipertukarkan atau dikonsumsi yang memiliki komponen nyata dalamnya beberapa hal tak berwujud dan komponen berwujud nihil atau minimal.

1. Harga (*price*)

Harga merupakan jumlah yang dibayarkan oleh *customer* dalam mendapatkan jenis produk atau layanan tertentu. Persepsi harga akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan *customer* dan loyalitas *customer*. Dalam melakukan penetapan harga, layanan harus memberikan nilai tambah dan indikasi kualitas kepada *customer* karena *customer* akan melihat harga sebagai bagian penting dari biaya yang harus mereka keluarkan untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan.

2. Tempat (*place*)

Penempatan tempat akan berpengaruh pada jangkauan pasar yang ada sebagai pertimbangan untuk distribusi layanan yang efektif.

3. Promosi (*promotion*)

Merupakan komunikasi yang digunakan dalam pemasar di pasar termasuk periklanan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi, dan promosi penjualan.

4. Bukti fisik (*physical evidence*)

Layanan seringkali tidak berwujud, dan *customer* tidak dapat menilai kualitas

mereka dengan baik. Kemudian *customer* menggunakan lingkungan layanan sebagai hal penting untuk menentukan kualitas.

5. Sumber daya manusia (*people*)

Merupakan orang yang memberikan jasa kepada *customer* dengan mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Diperlukannya pelatihan dalam memberikan motivasi kepada karyawan untuk dapat menghasilkan layanan terbaik dan kepuasan kepada *customer*.

6. Proses (*process*)

Proses menjelaskan metode dan urutan dalam layanan dan menciptakan proposisi nilai yang telah direncanakan kepada customer

2.6.4 Promotion

Marketing strategy merupakan proses dalam membuat keputusan yang akan menentukan plan yang akan digunakan untuk dapat mencapai sasaran dan tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Andrews, 2011).

Berdasarkan Kotler (2011), *promotion* merupakan alat bauran yang digunakan dalam melakukan promosi pemasaran dengan mengkomunikasikan informasi dan manfaat produk yang dimiliki perusahaan serta untuk menjangkau *customer* yang potensial agar dapat membeli produk tersebut. Terdapat lima jenis bauran promosi dalam melakukan *marketing strategy*, yaitu sebagai berikut.

1. *Advertising* (iklan)

Merupakan bentuk komunikasi promosi dari suatu ide yang menggambarkan produk tersebut dengan menggunakan media tertentu yang dilaksanakan oleh perusahaan atau dilakukan dengan *partner sponsor* perusahaan. Seperti iklan, *billboard*, dan film.

2. *Personal selling* (penjualan personal)

Merupakan komunikasi yang dilakukan dua arah untuk dapat menjelaskan suatu produk atau *brand* melalui komunikasi secara langsung agar dapat membuat *customer* membeli produk yang ditawarkan tersebut. Seperti

presentasi, sampel, dan rapat.

3. *Sales promotion* (promosi jualan)

Merupakan kegiatan pemasaran yang dapat memotivasi *customer* secara efektif dalam memberikan informasi dengan menggunakan alat seperti pameran, *display* dan sebagainya untuk dapat mempercepat respons dari *customer* tersebut. Seperti kupon dan pameran.

4. *Public relation* (hubungan masyarakat)

Merupakan kegiatan yang dilakukan untuk membentuk opini *customer* dan memberikan informasi mengenai suatu produk atau *brand* perusahaan yang disebarkan kepada masyarakat melalui media tertentu. Seperti pidato, seminar, *sponsorship*, *event*, publikasi.

5. *Direct marketing* (pemasaran langsung)

Merupakan pemasaran yang dilakukan untuk berinteraksi langsung dengan *customer* tersebut. Seperti katalog, *email*, dan *telemarketing*.

2.6.5 Brand

Menurut Kotler & Amstrong (2012), *brand* merupakan gambaran dari istilah, nama, simbol dan kombinasi dari keseluruhan yang digunakan untuk menjelaskan suatu gambaran dari produk yang dihasilkan perusahaan dan menjadikan produk tersebut berbeda dari yang lainnya. *Brand* adalah rancangan yang dibuat oleh perusahaan sebagai bentuk identitas dari gambaran produk tersebut sehingga dapat membedakan dari produk yang lain dan digunakan untuk kebutuhan promosi dan *marketing* (Shimp, 2010). Terdapat fungsi yang digunakan dalam *brand* tersebut, yaitu:

1. *Brand* dapat memberikan kemudahan dalam melakukan proses pemesanan dan penelusuran produk sebagai informasi yang dibutuhkan customer.
2. *Brand* dapat membantu dalam membuat rencana dan catatan persediaan untuk keperluan akuntansi.
3. *Brand* dapat memberikan perlindungan secara hukum untuk membedakan keunikan yang dimiliki suatu produk tersebut.

4. *Brand* dapat memberikan perbedaan tingkat kualitas produk tertentu yang akan menciptakan loyalitas customer.
5. *Brand* dapat dijadikan sebagai alat untuk memberikan keunggulan kompetitif.

Terdapat jenis – jenis *brand* yang dimiliki (Morgan et al., 2012), yaitu sebagai berikut.

1. *Product Branding*

Merupakan *product branding* yang menjadi identitas suatu produk untuk dapat mendorong customer dalam memilih produk tersebut.

2. *Personal Branding*

Merupakan sistem yang biasa digunakan untuk mempromosikan keunggulan personal yang dimiliki dalam diri seseorang. Seperti politisi dan pengusaha.

3. *Geographic Branding*

Memiliki tujuan untuk menggambarkan identitas suatu produk atau jasa saat tempat lokasi tersebut diingat oleh *customer*, merupakan ciri khas dari suatu daerah tertentu.

4. *Cultural Branding*

Merupakan *branding* yang menampilkan reputasi mengenai gambaran lingkungan dan lokasi pada produk tersebut.

5. *Corporate Branding*

Merupakan pengembangan dalam menggambarkan suatu produk yang dihasilkan suatu perusahaan di pasar.

Brand juga merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan dalam menjangkau dan mendapatkan target pasar yang lebih luas dengan melalui pengelolaan *management* yang tepat (Ghenaatgar & Jalali, 2016). Dengan adanya *brand* sebagai alat strategis, maka dapat menghasilkan nilai dan menjadikan keunggulan kompetitif perusahaan untuk melayani *customer* yang berkelanjutan di antara pesaing yang ada dapat meningkatkan efektivitas tujuan yang ingin dicapai (Handayani & Herwany, 2020). Perusahaan diperlukan untuk melakukan pengenalan lebih dalam mengenai suatu *brand* kepada karyawan, agar setiap individu memiliki pandangan dan pemahaman

nilai yang sama terhadap *brand* tersebut dan meminimalisir kesalahan persepsi mengenai pandangan *brand* perusahaan yang akan mengakibatkan kesalahan dalam menjelaskan *brand* perusahaan kepada *customer* (Handayani & Handayani, 2019).

2.7 Operation

Berdasarkan buku *Operation Management* karya Stevenson (2011), *Operation* adalah bagian dari organisasi bisnis yang bertugas untuk memproduksi barang maupun jasa. Sedangkan menurut Heizer & Render (2011), terdapat tiga strategi yang memberikan kesempatan bagi manajer operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif seperti:

1. Diferensiasi, membedakan produk atau jasa dari organisasi lain sehingga *customer* akan melihat sebagai nilai tambah dari produk atau jasa tersebut. Diferensiasi berkaitan dengan memberikan keunikan yang sulit untuk ditiru oleh organisasi lain.
2. *Low cost leadership*, diperlukan untuk mencapai nilai maksimal seperti yang didefinisikan oleh *customer*. Perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah yang menghasilkan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dari para pesaing lainnya.
3. Respon, adalah seluruh nilai yang terkait dengan pengembangan produk dan pengiriman yang tepat waktu sehingga menghasilkan respon yang diharapkan.

2.7.1 Operation Planning

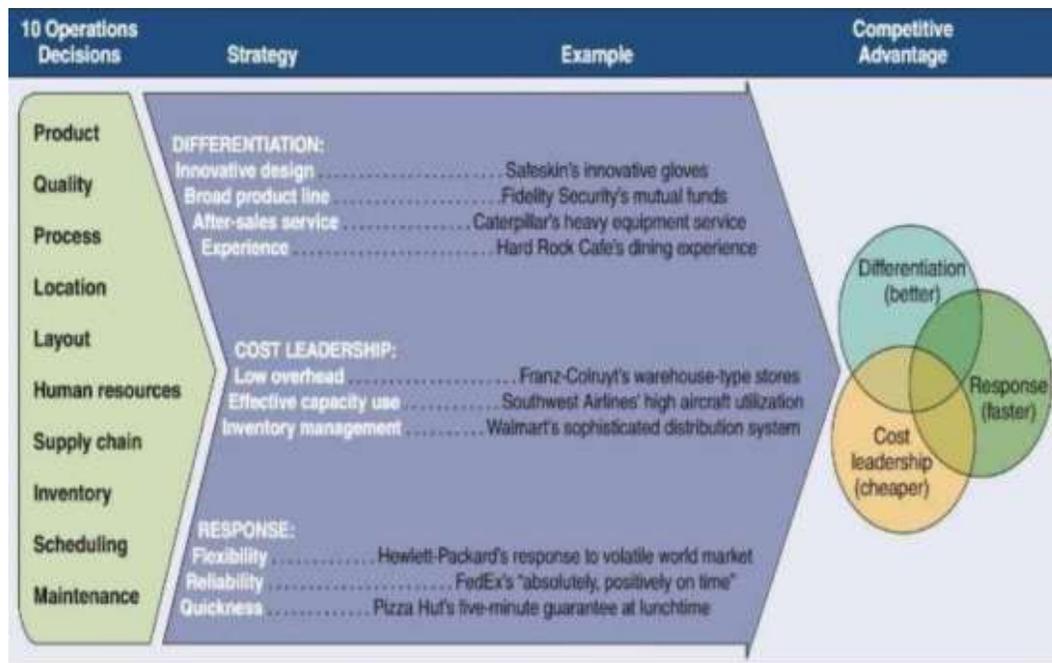
Menurut Lim (2016), *operation planning* dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan keputusan kebijakan. Dengan demikian asumsi pertumbuhan yang berkelanjutan tersebut harus bisa diperiksa dengan sangat cermat dan diverifikasi oleh bukti empiris untuk tujuan praktis perusahaan. *Operation planning* (Perencanaan Operasional), yaitu rencana yang ditujukan pada aktivitas tertentu dalam menerapkan rencana strategis. Dalam rencana operasional ini terdiri dari 2 rencana, antara lain:

1. Rencana sekali pakai (*single use plan*), yaitu serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak akan tercapai lagi. Urutan waktu program dapat disertai suatu anggaran bagi kegiatan - kegiatan yang diperlukan, seperti:
 - a. Program, adalah suatu program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas.
 - b. Proyek, adalah rencana yang sekali pakai yang lebih sempit dan merupakan bagian yang terpisah dari program. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas, arah penugasan yang jelas dan waktu penyelesaian. Setiap proyek akan menjadi tanggung jawab personalia yang ditunjuk dan memberikan sumber daya tertentu dengan batas waktu.
 - c. Anggaran (*budget*), adalah laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan - kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran merinci pendapatan, pengeluaran dan memberikan target bagi kegiatan - kegiatan seperti penjualan, biaya departemen- departemen dan lain-lain.
2. Rencana tetap, merupakan pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan yang terjadi berulang-ulang (*repetitive*). Rencana tetap memberikan kesempatan pada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena situasi yang serupa ditangani dengan cara yang konsisten yang telah dilakukan sebelumnya. Bentuk dari rencana tetap ini antara lain:
 - a. Kebijakan (*policy*), adalah suatu pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan menentukan langkah dan keputusan yang dapat diambil.
 - b. Prosedur standar, kebijakan dilaksanakan dengan pedoman-pedoman yang lebih terperinci disebut prosedur standar, suatu prosedur biasanya memberikan seperangkat petunjuk detail untuk melaksanakan urutan.
 - c. Aturan (*rules or regulation*), pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan merupakan hasil

dari kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian.

2.7.2 Decision Areas of Operation

Menurut Heizer, Render, & Munson (2017), *management* merupakan suatu proses yang memiliki tanggung jawab untuk memproduksi suatu hal dan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan pada suatu organisasi. Sedangkan *operation management* adalah suatu aktivitas dalam mendapatkan dan menghasilkan suatu barang atau jasa sehingga akan memberikan nilai tambah, sehingga terdapat proses perubahan bentuk produk dari proses *input* sampai dengan proses *output*. Terdapat sepuluh keputusan dalam melaksanakan *operation management* di dalam suatu bisnis yang sedang dijalani sehingga akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi tersebut, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Heizer, Render, Munson, 2017

Gambar 2.9 Ten Of Operations Decisions

Berdasarkan pada Gambar 2.9 yang merupakan sepuluh keputusan operasional

yang dijalankan dalam upaya menghasilkan suatu keunggulan kompetitif, dari bagian *differentiation, cost leadership, and response* (Heizer, Render, & Munson, 2017).

1. *Product*, merupakan aktivitas perencanaan mengenai proses suatu produk dan jasa yang akan diproduksi atau dihasilkan, dengan menentukan biaya yang dikeluarkan, kualitas, dan sumber daya yang akan digunakan.
2. *Quality*, perusahaan memiliki peran untuk tetap dapat menjaga kualitas dan meningkatkan suatu kualitas barang yang dihasilkan sehingga dapat mencapai standar kualitas yang ditetapkan dan dapat menghasilkan kualitas produk sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan *customer*.
3. *Process*, menentukan kebijakan apa yang akan digunakan dalam menghasilkan suatu produk atau jasa dengan komitmen menggunakan *tools* seperti teknologi, sumber daya, dan kualitas sehingga akan menghasilkan suatu produk yang konsisten.
4. *Location*, pemilihan lokasi dilakukan dengan memberikan keputusan terbaik bagi perusahaan karena hal tersebut akan berdampak kepada keuntungan yang akan didapatkan.
5. *Layout*, perusahaan harus menentukan hal tersebut dengan sebaik secara efisien karena akan mempengaruhi segala aktivitas yang ada di dalam suatu perusahaan, seperti pada bahan baku, karyawan, teknologi, dan persediaan yang dibutuhkan perusahaan.
6. *Human resources*, sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting yang dimiliki suatu bahan usaha atau perusahaan, maka perusahaan harus menyiapkan dan memberikan SDM yang terbaik dengan memberikan kenyamanan baik mereka sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja yang diharapkan.
7. *Supply Chain*, merupakan kebijakan utama yang harus diperhatikan karena merupakan proses aliran suatu barang diproduksi yang akan menentukan kualitas produk yang dihasilkan.

8. *Inventory*, suatu bahan usaha harus menyediakan persediaan baik dari bahan baku, peralatan secara efisien dengan memberikan kebijakan secara optimal.
9. *Scheduling*, kebijakan mengenai jadwal akan dilakukannya suatu produksidan proses bisnis untuk dapat menciptakan pekerjaan secara efisien dan efektif.
10. *Maintenance*, perusahaan melakukan perbaikan serta pemeliharaan segala sumber daya yang dimiliki.

2.7.3 Production

Menurut Handoko (2018) *production and operation management* merupakan suatu kegiatan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti peralatan, bahan baku, tenaga kerja untuk dikelola secara optimal dalam dijadikan sebagai faktor untuk dilakukannya produksi. Dan juga suatu aktivitas yang mengatur penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alat dengan secara efektif dan efisien dalam menciptakan *production and operation management* untuk menghasilkan produk terbaik dan memenuhi kebutuhan pasar. Terdapat lima strategi yang dilakukan pada *production and operations management*, yaitu sebagai berikut.

1. **Pemilihan**
Merupakan strategi dalam mengambil keputusan yang menyangkut pemilihan proses produksi suatu barang di dalam perusahaan.
2. **Perancangan**
Merupakan keputusan dalam menentukan metode yang akan digunakan dalam melaksanakan kegiatan produksi barang.
3. **Pengoperasian**
Merupakan keputusan yang telah dibuat dalam perencanaan dalam menentukan keputusan *scheduling* pekerjaan dan mulai melaksanakan kegiatan tersebut.
4. **Pengawasan**
Merupakan prosedur yang digunakan dalam pengambilan tindakan korektif dalam kegiatan operasi produksi barang.
5. **Pembaharuan**

Merupakan implementasi dalam melakukan perbaikan sistem produksi berdasarkan kebutuhan perubahan sesuai dengan tujuan organisasi, teknologi dan manajemen.

Menurut Assauri (2018), *production and operation management* merupakan kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan proses input dan output suatu barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan secara efisien dan efektif untuk memperoleh barang atau jasa yang dibutuhkan oleh *customer* (output). Terdapat proses yang dibutuhkan dalam kegiatan *production and operation management*, yaitu sebagai berikut.

1. *Facility location*, merupakan kegiatan dalam memilih lokasi yang tepat untuk dapat meminimalisir penggunaan mesin dalam suatu produksi tersebut.
2. *Product design*, merupakan perencanaan dalam melakukan proses produksi untuk dapat menghasilkan produksi secara efisien.
3. *Process design*, merupakan perencanaan dan penentuan proses produksi dengan efisien.
4. *Production and planning control*, merupakan kegiatan dalam melakukan perencanaan produksi seperti jadwal produksi, tempat dan jumlah yang diperlukan dalam melakukan produksi suatu barang atau jasa.
5. *Quality control*, merupakan kegiatan dalam melakukan pengawasan terhadap kualitas yang dihasilkan suatu barang dan jasa agar dapat sesuai dengan standar dan spesifikasi yang telah ditentukan.
6. *Maintenance management*, merupakan kegiatan dalam melakukan perawatan terhadap segala alat produksi yang digunakan.

Dalam melakukan proses *production and operation management*, melibatkan pengambilan keputusan yang efektif untuk dapat menghasilkan diferensiasi produk tersebut. Menurut Heizer & Render (2014), terdapat sepuluh keputusan *production and operation management* dalam membuat strategi secara efisien, yaitu sebagai berikut.

1. Perancangan barang dan jasa, merupakan kegiatan dalam melakukan

perencanaan dalam menetapkan proses produksi barang dan jasa yang akan dilakukan dengan melibat keputusan biaya, kualitas dan sumber daya.

2. Kualitas, merupakan nilai yang dimiliki suatu produk yang telah dihasilkan oleh perusahaan yang merupakan ekspektasi dari *customer* yang sudah ditetapkan dengan melalui peraturan dan prosedur standar kualitas yang harus dipenuhi tersebut.
3. Perancangan proses dan kapasitas, merupakan kegiatan dalam membuat keputusan proses yang diambil untuk membuat komitmen dalam penggunaan teknologi, kualitas, sumber daya manusia.
4. Pemilihan lokasi, merupakan keputusan dalam menentukan lokasi perusahaan yang strategis.
5. Perancangan tata letak, merupakan aliran bahan baku dan kapasitas yang diperlukan.
6. Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan, merupakan pemilihan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan produksi.
7. Manajemen rantai pasokan, merupakan kegiatan dalam menentukan proses pelaksanaan produksi suatu barang.
8. Persediaan, merupakan bahan yang diperlukan dalam menyediakan persediaan untuk kegiatan produksi secara optimal.
9. Penjadwalan, merupakan waktu yang sudah ditentukan dalam melaksanakan kegiatan produksi.
10. Pemeliharaan, merupakan kegiatan dalam menjaga kegiatan produksi barang yang dihasilkan.