

# MANAJEMEN STRATEGI

Membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan

Dr. Herminawaty Abubakar, SE., MM.,CSBA



MANAJEMEN STRATEGI MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

Dr. Herminawaty Abubakar, SE., MM., CSBA.

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Istilah strategi dari Bahasa Yunani "Strategos" atau dengan kata jamak strategi yang berarti jenderal atau perwira (state officer) dengan fungsi dan tugas yang luas. Istilah tersebut digunakan untuk mewakili 10 (sepuluh) suku di Yunani yang dikenal dengan sebutan Board of Tai Strategy. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz, ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. (Marrus., 2002)

Buku dengan Judul "Manajemen strategi membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan" adalah buku yang membahas tentang bagaimana bisnis perusahaan memiliki keunggulan untuk bersaing dengan Kompetitor yang ada. Dibalik awal membahas tentang Konsep manajemen strategi, bagaimana membangun visi dan misi perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor, menciptakan lingkungan bisnis perusahaan yang sehat sebagai moda keunggulan bersaing, Bab tengah membahas Analisis SWOT perusahaan, menggunakan strategi sistem e-commerce. Dan terakhir bagaimana kepastian hukum terhadap konsumen menyangkut transaksi online apabila konsumen merasa pelayanan tidak sesuai dengan kesepakatan aturan main pemasaran online dan pembahasan bab Penutup dipaparkan hasil penelitian penulis yang berkaitan dengan kemampuan bersaing dan kinerja perusahaan.

MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN

i





MANAJEMEN STRATEGI  
*Membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan*

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Herminawaty Abubakar, SE., MM

MANAJEMEN STRATEGI  
*Membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan*

INTELEKTUAL KARYA NUSANTARA (IKN)  
2024

MANAJEMEN STRATEGI  
Membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan

# MANAJEMEN STRATEGI

## *Membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan*

**Penulis:**

Dr. Herminawaty Abubakar, SE., MM

**Editor:**

Dr. Seri Suriani, SE., M.Si

**Tata Letak/Desain Cover:**

Sulaiman

Copyright © 2023

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN: 978-623-88806-5-2  
Anggota IKAPI : 042/SSL/2022

23 x 15 cm

Terbit Pada Bulan Januari 2024  
Diterbitkan pertama kali oleh:



Kantor :

Jln Perintis Kemerdekaan.Komp.Nusa Tamalanrea indah  
Blok A no 11 Kec.Tamalanrea Kel.Tamalanrea 90245  
HP. 0812-4144-215

## DAFTAR ISI

Daftar Isi .....	v
Kata Pengantar .....	vii
<b>BAB 1 KONSEP MANAJEMEN STRATEGI DAN BERSAING DALAM PERUSAHAAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konsep Strategi .....	1
B. Tingkatan Strategi .....	2
C. Implementasi Strategi.....	6
D. Manajemen Strategi.....	6
E. Keunggulan Bersaing .....	8
F. Strategi Bersaing Michael E. Porter .....	10
<b>BAB 2 VISI DAN MISI PERUSAHAAN .....</b>	<b>12</b>
A. Pembentukan Visi Perusahaan (Vision) .....	12
B. Strategi (Strategy).....	24
C. Hubungan Antara Perumusan Visi dan Strategi Perusahaan .....	25
<b>BAB 3 LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL .....</b>	<b>28</b>
A. Definisi Lingkungan Bisnis.....	28
B. Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.....	29
C. Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal.....	32
D. Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal.....	33
E. Analisis Lingkungan Bisnis .....	35
<b>BAB 4 LINGKUNGAN INTERNAL.....</b>	<b>47</b>
A. Pengertian Lingkungan Internal.....	47
B. Analisis Lingkungan Internal .....	56

BAB 5 ANALISIS INTERNAL.....	60
A. Analisis Situasi SWOT Analisis .....	60
B. Strategi Korporasi .....	65
 BAB 6 STRATEGI FUNGSIONAL DAN STRATEGI BISNIS .....	 75
A. Strategi Fungsional.....	75
B. Strategi Bisnis .....	86
 BAB 7 MASA DEPAN E-COMMERCE PASCA TERDAMPAK COVID-19 .....	 94
A. Ledakan E-Niaga Memicu Persaingan Online .....	94
B. Pengalaman Pelanggan Menjadi Keharusan .....	98
C. Konsumen Baru Membentuk Perilaku Masa Depan Ritel.....	102
D. Strategi Pemenuhan Keinginan Konsumen.....	104
E. Tantangan Dominasi Marketplace dalam Membangun .....	110
 BAB 8 STRATEGI SISTEM ONLINE DAN PENINGKATAN PENJUALAN RITEL .....	 121
A. Ruang Lingkup E-Commerce.....	121
B. Proses Pembayaran E-Commerce .....	124
C. Pendukung Kegiatan E-Commerce .....	128
D. Penjualan Online Ritel di Indonesia .....	130
E. Hukum Perlindungan Konsumen dalam E- Commerce.....	144
 BAB 9 MANAJEMEN RANTAI PASOKAN KONTEKS KEUNGGULAN BERSAING .....	 182
A. Gambaran Rantai Pasokan.....	182
B. Kinerja Perusahaan.....	183
C. Pengaruh Qualtrics TQM, Daya Saing Pasar, Inovasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan.....	186
DAFTAR PUSTAKA.....	192

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Tuhan Yang Maha Esa, berkat petunjuk dan kehendak-Nya jualah sehingga buku yang diberi judul “Manajemen strategi membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan” adalah buku yang membahas tentang bagaimana bisnis perusahaan memiliki keunggulan untuk bersaing dengan Kompetitor yang ada. Dibab awal membahas tentang Konsep manajemen strategi, bagaimana membangun visi dan misi perusahaan untuk bersaing dengan competitor, menciptakan lingkungan bisnis perusahaan yang sehat sebagai moda keunggulan bersaing. Bab tengah membahas analisis SWOT perusahaan , menggunakan strategi sistim *e-commerce*, bagaimana kepastian hukum terhadap konsumen menyangkut transaksi on line apabila konsumen merasa pelayanan tidak sesuai dengan kesepakatan aturan main pemasaran on ine dan pembahasan bab penutup dipaparkan hasil peneitian penulis dkk yang berkaitan dengan kemampuan bersaing dan kinerja perusahaan.

Buku ini dibuat sebagai bahan referensi bagi para akademisi, dunia usaha dan bagi pembaca yang berminat memahami dan mengkaji tentang hal yang berkaitan dengan manajemen strategi perusahaan, khususnya strategi bersaing.

Ketidak sempurnaan pasti ada dalam buku ini. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang dapat memperbaiki buku ini menjadi lebih baik sangat kami harapkan. Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu mewujudkan impian terbitnya buku ini.

Penulis



# **BAB 1 KONSEP MANAJEMEN STRATEGI DAN BERSAING DALAM PERUSAHAAN**

## **A. Konsep Strategi**

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Istilah strategi dari Bahasa Yunani “Strategos” atau dengan kata jamak strategi yang berarti jenderal atau perwira (state officer) dengan fungsi dan tugas yang luas. Istilah tersebut digunakan untuk mewakili 10 (sepuluh) suku di Yunani yang dikenal dengan sebutan Board of Ten Strategy. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz, ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang.

Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. (Marrus., 2002)

Ada dua pendekatan untuk mendefinisikan strategi, yang dikenal sebagai pendekatan tradisional dan pendekatan baru. Dalam pendekatan tradisional strategi difahami sebagai suatu rencana kedepan, bersifat antisipatif (forward looking), sedangkan dalam pendekatan yang baru, strategi lebih difahami sebagai suatu pola dan bersifat reflektif (backward-looking). Strategi diartikan sebagai plan, method, or series of activities designed to achieve a particular educational goal. Strategi dapat diartikan pula sebagai garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditentukan

Hamel dan Prahalad (1995) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi: tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama badan usaha atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Andrews (1998) yang berpendapat bahwa strategi digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dilingkungan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti perusahaan dan peluang lingkungan.

## **B. Tingkatan Strategi**

Tingkatan Strategi Perusahaan Menurut Abdul Halim Usman (2015) perusahaan terdiri dari 3 tingkatan strategi, yaitu: Gambar 1 Tingkatan Strategi



## **Gambar 1**Tingkatan Strategi

### 1. Strategi Korporat

Strategi Korporat, yaitu strategi yang menjelaskan wilayah bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan salah satu bentuk strategi korporat:

- 1) Strategi bisnis tunggal. Perusahaan dapat mengkonsentrasikan seluruh sumber daya dan keahliannya pada produk atau jasa. Akan tetapi strategi ini meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap persaingan dan perubahan lingkungan eksternal.
- 2) Strategi diversifikasi berhubungan. Membuat perusahaan mampu meningkatkan kompetensi disatu pasar agar dapat memperkuat daya saingnya dipasar lain. Diversifikasi yang berhubungan memiliki beberapa keuntungan. Pertama, perusahaan tidak terlalu tergantung pada satu roduk atau jasa, sehingga perusahaan tidak terlalu rentan terhadap ancaman persaingan atau ekonomi.
- 3) Strategi diversifikasi yang tidak berhubungan. Perusahaan beroperasi dibeberapa industri dan pasar yang saling berhubungan.

2. Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan. Terdapat beberapa alternatif strategi bisnis menurut Fred R. David (1996)
  - 1) Strategi Integrasi, terdiri dari strategi integrasi ke depan (Forward Integration), integrasi ke belakang (Backward Integration) dan integrasi horisontal (Horizontal Integration)
  - 2) Strategi Intensif, yang terdiri dari pengembangan pasar (Market Development), pengembangan produk (Product Development) dan penetrasi pasar (Market Penetration).
  - 3) Strategi Diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik (Concentric Diversification), diversifikasi konglomerat (Conglomerate Diversification), diversifikasi horizontal (Horizontal Diversification). Strategi tingkat bisnis diterapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan pada cara bersaing dalam dunia bisnis. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.
3. Strategi fungsional memiliki pengertian sebagai aktivitas jangka pendek bahwa tiap unit fungsional di perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Pada tingkat fungsional, perusahaan mengoptimalkan produktivitas sumber daya untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Strategi fungsional ini memfokuskan pada kegiatan fungsional perusahaan yang mengacu pada isu-isu seperti struktur modal yang diinginkan perusahaan, kebijakan investasi, kebijakan

utang, dan manajemen modal kerja. Dalam strategi ini perusahaan menekankan rumusan strategi internasional yang berorientasi pada besar dan arah investasi perusahaan dalam menciptakan produk baru dan mengembangkan teknologi baru. Strategi tersebut terdiri atas enam jenis, yaitu:

- 1) Strategi produksi, menetapkan hal-hal yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- 2) Strategi pemasaran, menetapkan pasar yang akan digarap, kondisi pasar yang diinginkan, dan sebagainya.
- 3) Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, yaitu promosi yang hendak diluncurkan, media yang akan digunakan untuk promosi, dan sebagainya
- 4) Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana, baik untuk produksi, pemasaran maupun bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan cara penggunaannya.
- 5) Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang paling penting dan mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat diperlukan.
- 6) Strategi fungsional lainnya berkaitan dengan pihak luar seperti supplier, konsultan, agen dan sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan

### C. Implementasi Strategi

Implementasi strategi (strategy implementation), yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur: 1) Program, yaitu pernyataan aktivitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari usaha penelitian baru. 2) Anggaran, yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Sekaligus Implementasi Strategi

### D. Manajemen Strategi

Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi, serta pengendalian. Menurut Pearce dan Robinson (1997) manajemen strategi didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran badan usaha.



Gambar 2 Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi

1. Proses manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson (1997) terdiri dari sembilan tugas penting, yaitu:

2. Merumuskan misi badan usaha, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (philosophy), dan tujuan (goal).
3. Mengembangkan profil badan usaha yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
4. Menilai lingkungan eksternal badan usaha, meliputi pesaing maupun faktor kontekstual umum.
5. Menganalisis opsi badan usaha dengan mencocokkan sumberdayanya dengan lingkungan eksternal.
6. Mengidentifikasi opsi yang dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi badan usaha. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang strategi umum (grand strategic) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumberdaya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumberdaya manusia, struktur, teknologi dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Manajemen strategi dapat membantu badan usaha dalam melihat ancaman dan peluang di masa depan dan memungkinkan badan usaha mengantisipasi kondisi yang selalu berubah di masa depan. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang senantiasa berkesinambungan. Lingkungan organisasi berubah maka organisasi pun harus terus menerus

dimodifikasi untuk memastikan bahwa yang diinginkan tercapai

### **E. Keunggulan Bersaing**

Keunggulan Bersaing Pesaing adalah merupakan suatu perjuangan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang tertentu, agar memperoleh kemenangan atau hasil secara kompetitif, tanpa menimbulkan ancaman atau berturan fisik di awalnya. Menurut Body menyatakan bahwa “Pesaing adalah struktur industry, sepak terjang berbagai kekuatan pesaing yang mempengaruhi kemampuan laba suatu industry

Menurut David Cravens (2001) “Pemasaran memberikan pemahaman pada kemampuan laba, posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industry, teknologi industry, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditunjukkan pada konsumen tertentu saja”. Dapat disimpulkan bahwa pesaing adalah lembaga yang menjalankan kegiatan usaha sejenis yang sama dalam sistem pelayanan, kepemimpinan harga di pasar, produk, dan pangsa pasar.

Keunggulan bersaing adalah perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keunggulan yang diperoleh pesaing dalam industri.

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari

ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing dapat dilihat dari posisi perusahaan dalam persaingan yang dianalisis dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya.

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu:

- 1) Membentuk suatu positioning yang tepat  
Perusahaan berusaha untuk menunjukkan suatu image atau citra tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran
- 2) Mempertahankan pelanggan/ loyalitas Pelanggan yang setia bagaikan kekayaan untuk masa depan, yang jika dikelola dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.
- 3) Mendapatkan pangsa pasar baru  
Perusahaan berusaha untuk mendapatkan dan memperluas pangsa pasar dengan menggunakan strategi bersaing mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.
- 4) Memaksimalkan penjualan  
Proses untuk memaksimalkan laba atau keuntungan tergantung dari efektifitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada seluruh sistem yang ada dalam perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

- 5) Menciptakan kinerja bisnis yang efektif perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, agar bisnis mereka dapat dikelola secara strategis, yaitu dengan mendefinisikan: kelompok pelanggan yang akan dilayani, kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi, serta teknologi yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut

## **F. Strategi Bersaing Michael E. Porter**

- a. Strategi Generik Seperti yang dipaparkan oleh Husein (2002) bahwa strategi badan usaha dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis badan usaha dan tingkatan tugas. Dilihat dari jenis badan usaha, ada strategi badan usaha konglomerasi yang memiliki beberapa Strategic Business Unit (SBU), dan strategi badan usaha kecil dan hanya memiliki satu SBU. Sedangkan dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi: strategi generik (generic strategy), strategi utama/induk (grand strategy), dan strategi fungsional. Menurut Porter (2002) strategi generik adalah suatu pendekatan strategi badan usaha dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah badan usaha mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindak lanjuti dengan langkah penemuan strategi yang lebih operasional. Dan terdapat tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (Overall low-cost leadership)

- 1) Strategi keunggulan biaya yaitu menekan harga jual produk yang murah.<sup>49</sup> Cirinya perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

Strategi biaya yang sukses biasanya mewarnai seluruh hal dalam perusahaan, seperti terbukti dari efisiensi yang tinggi, biaya overhead (listrik, air, dan lain-lain) yang rendah, kebocoran yang kecil, tidak toleran terhadap pemborosan, penyaringan ketat terhadap permintaan anggaran, rentang kendali yang lebar, penghargaan dikaitkan dengan pengurangan biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam usaha pengendalian biaya. Ada sejumlah resiko yang mengikuti penerapan strategi keunggulan biaya. Pertama, pesaing mungkin meniru strategi ini, sehingga laba keseluruhan industry menurun. Kedua, minat pembeli berubah ke hal pembeda lainnya disamping harga.

## **BAB 2 VISI DAN MISI PERUSAHAAN**

Visi dan Misi adalah landasan penyelenggaraan program sebuah instansi. Visi dan misi tentu tidak untuk dijadikan simbol atau “kalimat berbingkai” yang tanpa makna. Banyak visi dan misi yang mandul karena tidak dapat dijabarkan kedalam program kerja operasional. Banyak ditemui aparatur yang apabila ditanya tentang visi dan misi yang ada di unit kerjanya mengatakan “tidak tahu, tidak mengerti, tidak faham, tidak terbesit dalam benak memorinya, dan tentunya tidak menjadikan sumber inspirasinya dalam melaksanakan pekerjaannya”. Kondisi ini menghawatirkan karena menunjukkan bahwa visi dan misi hanya merupakan simbol semata.

George Barna (1992) menyatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mental yang jelas mengenai masa depan yang lebih baik yang dikaruniakan kepada orang tertentu karena pemahamannya yang akurat terhadap arti dan makna kehidupan, citra dan pesan diri serta kepekaan terhadap situasi yang ada. Oleh karena itu Visi dan misi seharusnya mampu menjadi “sumber inspirasi, inovasi, kreatifitas, dedikasi, produktifitas bagi para karyawan. Dalam tulisan ini akan dipaparkan prinsip-prinsip dalam membangun dan mengimplementasikan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.

### **A. Pembentukan Visi Perusahaan (Vision)**

Bagian ini akan diawali dengan penjelasan mengenai apa yang dimaksud dengan visi dan misi. Beberapa definisi tentang misi diantaranya sebagai berikut:

1. Visi adalah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan; pandangan; wawasan apa yang tampak dalam Visi yang tepat bagi instansi akan menjadi akselerator (alat mempercepat) kegiatan yang meliputi perencanaan strategic, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja yang diintegrasikan secara sinergik bagi pengembangan organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Visi tidak hanya penting pada waktu awal berkarya, melainkan juga penting pada perjalanan organisasi selanjutnya. Perumusan dan penetapan visi merupakan langkah penting bagi satuan organisasi, dan bermanfaat dalam mengarahkan, meyakinkan, serta memberi harapan untuk mencapai tujuan/ cita-cita, memperkuat dukungan/ komitmen, memotivasi, dan menggerakkan semangat seluruh satuan organisasi/kerja.

Menurut Wibisono (2006;43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler yang dikutip oleh Nawawi (2000:122), Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-

nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti:

- 1) Imagible (dapat di bayangkan).
- 2) Desirable (menarik).
- 3) Feasible (realities dan dapat dicapai).
- 4) Focused (jelas)
- 5) Flexible (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
- 6) Communicable (mudah dipahami). Pada dasarnya visi harus dapat menggambarkan

Pada dasarnya visi harus dapat menggambarkan beberapa hal:

- 1) Menetapkan arah tentang apa yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar berhasil.
- 2) Menyatakan kemana organisasi diarahkan, akan menjadi apa. atau untuk berapa lama atau sampai kapan
- 3) Kondisi ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang, meskipun mungkin tidak akan pernah tercapai, tetapi orang-orang dalam organisasi itu tidak akan pernah berhenti untuk mencapainya.

Jika suatu organisasi mampu menyusun visi yang tepat akan membantu pada tiga hal penting :

- 1) Menjelaskan arah yang diinginkan secara gamblang, jelas dan tegas.
- 2) Mendorong dan memotivasi orang untuk 'bergerak' ke arah yang benar, meski langkah-langkah awal mungkin menyakitkan.
- 3) Membantu mengkoordinasikan tindakan orang-orang yang berasal dari bidang-bidang yang berbeda. Sebagai

contoh dalam penyusunan visi ini adalah visi dari PT Astra International Corporation :

- *“To be international player and national leader in the business we are in”*
- *“To be one of the best managed corporation with the emphases on : human resources, - solid financial structure, customer satisfaction, efficiency”*
- *“To have a balance growth and profitability”*

Kunci keberhasilan dari implementasi dari visi pada suatu perusahaan adalah :

- 1) Keterlibatan total dari setiap level organisasi
  - 2) Komunikasi yang efektif
  - 3) Menghilangkan hambatan yang ada
  - 4) Secara terus menerus melakukan evaluasi dan perbaikan
2. Misi Perusahaan (Mission)

Misi Perusahaan (Mission) Visi kemudian dijabarkan kedalam misi. Adapun yang dimaksud dengan misi adalah sebagai berikut:

- 1) Misi adalah tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban untuk melakukannya demi agama, ideologi, patriotisme, dsb. (Kamus Besar Bahasa Indonesia).
- 2) Misi adalah tugas khusus yang menjadi tanggung jawab seseorang atau sekelompok orang – specific task a person or group is charged – (Webster Third New International Dictionary).
- 3) Misi merupakan langkah/kegiatan yang harus dilaksanakan guna merealisasikan tercapainya visi. (DR. Sapta Nirwandar, Makalah Seminar).

- 4) Misi adalah tindakan strategis untuk meraih visi organisasi (Edwin A. Locke & Associates, *Esence Kepemimpinan*).
- 5) Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. (Lembaga Administrasi Negara, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*). Definisi-definisi tersebut menggambarkan bahwa misi semakna dengan usaha, kegiatan, tindakan yang strategis; dan merupakan tugas satuan yang mendukung tugas kerja organisasi.

Visi dan misi perlu dirumuskan dengan jelas dan benar. Oleh karena diperlukan adanya beberapa karakteristik atau kriteria rumusan visi dan misi yang jelas dan benar pula. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuasi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

Menurut Drucker (2000:87), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8)

Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006: 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang

memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini.

Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholder, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait. Langkah penyusunan misi yang umum dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini:

1. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting
3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan
4. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau fase favorit mereka.

Untuk menjamin bahwa misi yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang baik harus:

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan

2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah perusahaan
3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan
4. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna

Misi Perusahaan suatu maksud yang mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan sejenis dan yang mengisyaratkan lingkup operasinya dengan menyatakan barang atau jasa yang dihasilkan serta pasar yang dilayaninya (Handoko Sasmito).

Dengan misi perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan " what business are we in" sehingga misi perusahaan tertuju pada fungsi kemasyarakatan yang hendak diemban oleh perusahaan, guna menunjang keberadaan perusahaan tersebut secara legal.

Rue and Holland (1989) menyatakan bahwa misi disebut pula sebagai 'business definition' atau 'the purpose' atau 'reason for existence' dari suatu organisasi. Didalam pernyataan misi perusahaan harus mencakup 3 komponen utama, yaitu (a) nama suatu organisasi misalnya IBM (a definition of the organizations business), (b) public statement atau statement of major corporate goals dan (c) filosofi perusahaan (a statement of corporate philosophy).

Pearce and David (1987) menyatakan bahwa public statement pada dasarnya berisi 8 hal yaitu :

1. Target customer and market - yang dilayani,
2. Product and service - yang ditawarkan,
3. Geographic domain,
4. Technology - yang dipergunakan,
5. Concern of survival, growth and profitability,
6. Philosophy - yaitu commitment pada sesuatu hal

7. Self concept - menjelaskan siapa dan apa yang dikerjakan oleh organisasi ini dan
8. Public image atau citra serta tanggung jawab sosial dari organisasi.

Whittaker (1995) menyatakan bahwa misi menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

1. Menyatakan apa yang harus dicapai oleh organisasi serta kegiatan khusus (spesifik) apa yang harus dilaksanakan dalam upaya pencapaiannya, serta pentingnya bagi organisasi. yang bersangkutan yang terkait dengan kegiatan utamanya (what business are we in).
2. Merupakan business definition atau the purpose atau the reason for existence dari suatu organisasi Contoh misi: “Progress is our most important product”(GE) “Better thing for better living through chemistry”(Du Pont) “Terpercaya, kokoh dan bersahabat” (Bank BNI); “Air sehat setiap saat” (AQUA) Visi dan misi akan berguna untuk :
  - 1) Mengetahui apa sebenarnya usaha/bisnis dari organisasi,
  - 2) menjadikan visi dan misi sebagai inspirasi (sesuatu impian yang ingin diwujudkan) serta berguna untuk
  - 3) mengubah strategi.
3. Memformulasikan Sasaran Organisasi (Objectives) Sasaran adalah suatu statement or what is to be achieved (Jauch and Glueck, 1988; Rue and Holland, 1989). Didalam memformulasikan sasaran dari setiap level dari organisasi (ditingkat korporat atau

fungsional) sebaiknya dilakukan dalam 4 langkah yaitu :

- a. Menentukan key result area atau key success factory yaitu area atau bidang yang vital sebagai indicator keberhasilan. Snotty (1974) Rue and Holland (1989) dan Pearce and Robinson (1994) memberikan beberapa saran atas factor kunci sukses yang mungkin dapat dipergunakan oleh suatu organisasi antara lain : profitability, competitive position - market share, productivity, employee development, employee relations, technologic leaderships dan public or social responsibility
- b. Menentukan time frame dari sasaran yang ada misalnya 1, 5 atau 10 tahun
- c. Menentukan makna dan kualitas dari sasaran sehingga sasaran tersebut *challenging dan realistic*. Kualitas sasaran yang baik jika sasaran tersebut antara lain:
  - 1) Acceptable - dapat diterima oleh para pelaku organisasi khususnya para manager,
  - 2) Flexible - sasaran harus dapat menyesuaikan dengan perubahan yang extraordinary dari persaingan dan perubahan lingkungan external lainnya,
  - 3) Measurable. - terukur,
  - 4) Motivating - bagi para pelaksana,
  - 5) Suitable - dengan misi organisasi,
  - 6) Understandable dan
  - 7) Achievable

4. Sasaran harus tertulis dengan :
  - a. Jelas, ringkas dan tidak membingungkan,
  - b. Dinyatakan dalam bentuk yang mudah diukur, pada waktu yang telah ditentukan,
  - c. Akurat, dan
  - d. Sesuai dengan kode etik dan norma sosial yang berlaku.

5. Menetapkan Tujuan Perusahaan (Goals)

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Tujuan menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai, dan tujuan juga menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Manajemen seharusnya menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan mereka dengan cara menggunakan tujuan. tersebut, sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi, petunjuk untuk melakukan performance appraisal.

Secara umum tujuan dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai biasanya dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun tiga atau lima tahun. Beberapa hal yang berkaitan dengan karakteristik dari tujuan adalah : a. Berfokus

pada isu-isu organisasi yang kritis dan merupakan terobosan- terobosan dari perusahaan b. Menggambarkan aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk mencapai sasaran. c. Mengidentifikasi waktu spesifik, kapan hasil-hasil itu akan tercapai d. Dapat diukur, dalam bentuk apakah hasil-hasil itu dapat tercapai atau tidak dapat diubah, apabila perlu; untuk kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan Peter Drucker menyatakan bahwa salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah manajemen memfokuskan diri hanya pada satu tujuan pokok. Menurutnya, seharusnya perusahaan berupaya meraih beberapa tujuan. Terdapat 8 lingkup utama yang biasanya dijadikan tujuan perusahaan, yaitu : a. Market standing, b. Innovation, c. Productivity, d. Resource level, e. Profitably, f. Manager performance and attitude, g. Worker performance, dan h. Social responsibility.

Baik buruknya suatu tujuan secara umum ditentukan biasanya oleh bagaimana tujuan tersebut benar-benar berguna bagi perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi penetapan tujuan perusahaan adalah: a. Kekuatan dan sumber daya internal (internal resources and power) b. Kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal seperti stakeholders c. Nilai dari manajemen tingkat atas (Values of Top Management) d. Tujuan masa lalu dan pengembangan perusahaan 6. Penciptaan Nilai (Values) Yang dimaksud dengan nilai adalah prinsip-prinsip, tujuan-tujuan atau norma-norma sosial yang dianut atau diterima oleh individu, organisasi atau komunitas masyarakat (society). Pernyataan nilai bisa memasukkan komitmen kualitas, inovasi, norma-norma kepuasan

pelanggan yang tinggi, fokus pada pelanggan, perlindungan lingkungan hidup dan lain-lainnya. Strategi yang dipilih harus sesuai dengan organisasi, budaya dan kepemimpinan organisasi.

7. Falsafah Perusahaan (Company Philosophy) Setiap perusahaan dalam menyusun mission statement perlu untuk mengembangkan suatu falsafah (philosophy) yang akan menuntun perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul serta menjadi bimbingan dalam beraktivitas sehari-hari. Falsafah perusahaan tersebut biasanya disebut sebagai credo dan nilai-nilai dari credo tersebut harus ditanamkan pada setiap hati dan tingkah laku karyawan. Salah satu credo yang terkenal adalah yang dimiliki oleh perusahaan Johnson & Johnson (J&J). Credo ini diciptakan tahun 1920 oleh General Johnson. Credo J&J menyebutkan bahwa J&J bertanggung jawab terhadap pelanggan, karyawan, masyarakat dan pemegang saham. Urutan credo ini tidak boleh dibolak-balik dan hal tersebut sudah terbukti ampuh digunakan oleh J&J pada saat perusahaan tersebut menghadapi masalah pencemaran pada salah satu produknya, yaitu Tylenol. Karena kepentingan pelanggan adalah nomor satu, maka J&J menarik seluruh produknya di seluruh dunia. Hal ini mengakibatkan kerugian jangka pendek, tetapi keuntungan besar untuk jangka panjang karena kepercayaan konsumen bahwa mutu produk J&J pasti terjamin. Falsafah yang dipakai perusahaan berbeda satu dengan lainnya. Gobel yang dikenal sebagai pelopor industri elektronik Indonesia (merek Nasional dan Panasonic) dalam menjalankan usahanya senantiasa

berpegang pada falsafah "pohon pisang". Sedangkan perusahaan Jepang yaitu Matsushita memilih "air" menjadi falsafahnya. Mc Donald's menjadi popular dengan falsafah bisnisnya yaitu : kualitas, pelayanan, kebersihan dan nilai. Indonesia juga mempunyai falsafah hidup yaitu Pancasila

## **B. Strategi (Strategy)**

Menurut Pearce dan Robinson (1997; 20) Strategi adalah "rencana main" suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.

Menurut Lynch seperti yang dikutip oleh Wibisono (2006; 50-51), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut

Anthony dan Govindarajan (1995) juga menambahkan bahwa perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang (dalam Prasetyo dan Gomie, 2004; 8). Hasil keluaran dari proses tersebut adalah rencana atau keputusan strategi.

Menurut Morrissey (1995:45), strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Dalam menjalankan aktifitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer puncak selalu merasa bingung dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus berubah. Akibatnya, para pemimpin dan manajer puncak sering melakukan kesalahan yang pastinya berdampak negatif bagi perusahaan. Strategi perusahaan merupakan suatu wilayah kajian yang selalu menarik untuk dicermati. Terdapat dua aliran besar yang dapat dijadikan landasan dalam menentukan strategi perusahaan yaitu :

1. Strategi-strategi utama (grand strategies) merupakan seperangkat alternatif strategi perusahaan yang secara umum dijadikan patokan dalam menentukan strategi yang akan diambil oleh suatu perusahaan.
2. Strategi-strategi generik (generic strategies) misalnya Porter's generic strategies.

### **C. Hubungan Antara Perumusan Visi dan Strategi Perusahaan**

Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi perusahaan harus mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda dan terkotak-kotak dalam functional structure. Dalam mengkomunikasikan visi peran leadership sangat menentukan.

Menurut Davidson (1995:75), peran leadership dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui :

1. Education (menumbuhkan pemahaman terhadap visi).
2. Authentication (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa “kata sesuai dengan perbuatan”).
3. Motivation (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai – self motivated workforce – untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan).

Davidson (1995:76) menambahkan ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi visi (effective communication of vision) antara lain :

1. Simplicity (visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan).
2. Metaphor, analogy and example (visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan).
3. Multiple forum (mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya).
4. Repetition (visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali).
5. Leadership by example (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan).
6. Explanation of seeming inconsistencies (jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir maka manajemen

harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen).

7. Give and take (mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah).

## **BAB 3 LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL**

### **A. Definisi Lingkungan Bisnis**

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi (Robbins 1994:226). Selanjutnya Miles (1980:195) menyatakan bahwa untuk memastikan lingkungan organisasi cukup mudah, “ambil saja alam semesta, kurangi bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan”. Namun lingkungan tidaklah sesederhana itu definisinya.

Menurut Smircich and Stubbart, (1985); Mansfield, (1990) dalam Brooks and Weatherston (1997:4), definisi lingkungan memiliki masalah intelektual, sehingga para peneliti mengkategorikannya dengan pendekatan yang berbeda. Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga task environment, industry environment (Hitt et al., 2001:22; Pearce & Robinson, 2000:71), specific environment (Robbins, 1994:231) yaitu lingkungan yang langsung mempengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok, pelanggan dan serikat dagang. Selanjutnya lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga general environment (Hitt et al., 1995; Robbins, 1997), remote environment (Pearce and Robinson, 2000). Lebih lanjut Robbins (1994, :226-228) membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan.

Burns and Stalkers, (1961) dalam Robbins (1994: 231) membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya yaitu, yang stabil dan pasti dengan lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis. Emery and Trist (1965) dalam Robbins (1994:232) mengidentifikasi 4 macam lingkungan yang mungkin dihadapi organisasi, yaitu placidrandomized, placid-clustered, disturbed-reactive dan turbulent field. Pearce and Robinson (2000:71) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (remoteenvironment), lingkungan industri dan lingkungan operasional. Wheleen and Hunger (2000:9) membedakannya atas lingkungan eksternal (externalenvironment) dan lingkungan internal (internal environment).

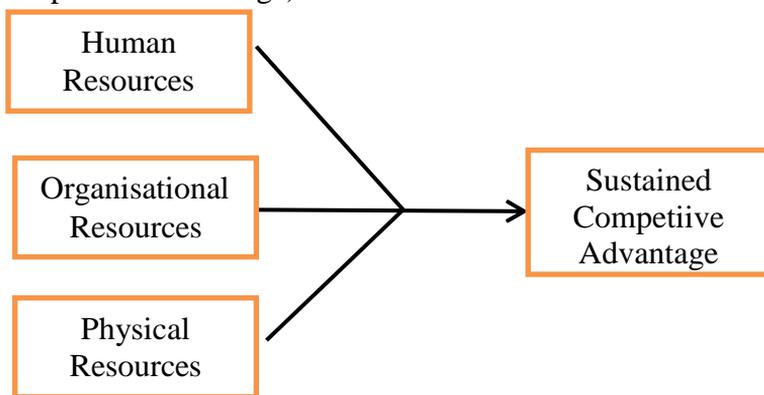
Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitaskeseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill,1958 dalam Brooks 1997: 5). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi.

## **B. Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal**

Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (internalenvironment) dan lingkungan eksternal (external environment) (Wright etal.,1996: 4; Wheleen and Hunger, 2000:8 ; Hitt, 1995: 6). Lingkungan internal terdiri dari struktur (structure), budaya (culture), sumber daya (resources)(Wheelen & Hunger, 2000; 10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses) yang ada

dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan di organisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter et al., (1996:52) menjelaskan bahwa: "A firm's resources constitute its strengths and weaknesses. They include human resources (the experience, capabilities, knowledge, skills, and judgment of all the firm's employees) organizational resources (the firm's systems and processes, including its strategies, structure, culture, purchasing/materials management, production/operations, financial base, research and development, marketing, information system, and control systems), and physical resources (plant and equipment, geographic locations, access to raw materials, distribution network, and technology). Menurut Peter et al., lingkungan internal perusahaan merupakan sumber daya perusahaan (the firm's resources) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia (human resources) seperti pengalaman (experiences), kemampuan (capabilities), pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan pertimbangan (judgment) dari seluruh pegawai perusahaan, sumber daya perusahaan (organizational

resources) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumberdaya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut maka ketiga sumber daya diatas memberikan perusahaan sustained competitive advantage. Gambar 3 berikut memperlihatkan rute untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing(sustained competitive advantage)



**Gambar 3 Route to Sustained Competitive Advantage**

Sumber: Peter Wright et., al. Strategic Management: Concepts and Cases, 1996, p.52.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (opportunities) dan ancaman (threath) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai

wahana yang menyediakan sumberdaya (resources) (Clark et al., 1994; Tan & Litschert, 1994). Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Litschert, 1994). Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan (Clark et al., 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidak pastian lingkungan (environmental uncertainty). Ketidak pastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Clark et al., 1994). Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (decision making) (Clark et al., 1994).

### **C. Teori-teori Tentang Lingkungan Bisnis Eksternal**

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan dengan teori-teori seperti, teori ekologi-populasi (population ecology theory), teori kontinjensi (contingency theory), dan teori ketergantungan pada sumber daya (resource dependence theory). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997).

Model pendekatan ini membawa implikasi bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (direct effect) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999).

Teori kontinjensi (contingency theory) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996). Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana perencanaan strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan (Elenkov, 1997).

Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungan eksternalnya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Pendekatan dengan menggunakan teori kontinjensi ini mendapat dukungan dari banyak pakar. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

#### **D. Pendekatan Untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal**

Ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal, yaitu ukuran obyektif (obyectif environmental measures) dan ukuran subyektif/persepsi (perceptual environmental measures) (Boyd et al., 1993). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan obyektif dilakukan dengan menggunakan data-data industri seperti, pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri (Boyd et al., 1993).

Sementara pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subyektif dilakukan dengan menggunakan atensi dan interpretasi manajer sebagai informan kunci (key informan) dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Boyd & Fulk, 1996; Boyd et al., 1993). Banyak terjadi perdebatan dalam hal mengukur lingkungan bisnis eksternal, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (obyective reality) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (perceptualphenomenon) (Boyd & Fulk, 1996). Hal yang utama adalah bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara obyektif atau berdasarkan persepsi, tetapi yang harus diperhatikan adalah masalah relevansinya. Dalam proses pengambilan keputusan (decision making), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manejerial serta formulasi dan perencanaan strategik ukuran subyektif lebih relevan digunakan (Boyd & Fulk, 1996).

Sementara ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (external constraints) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (Boyd & Fulk, 1996; Boyd et al., 1993). Oleh karena itu ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumberdaya dan model pendekatan ekologi populasi. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti dalam penetapan strategi perusahaan lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi (Boyd et al., 1993).

Ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku managerial (managerial

behavior) yang pada gilirannya, akan mempengaruhi pilihan manajerial (managerial choice). Elenkov (1997) menjelaskan bahwa persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya merupakan dasar bagi tindakan strategik (strategic action). Argumen diatas mendukung pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (subyectivemeasure), dalam hal ini persepsi manajer secara metodologi adalah valid, serta mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif

### **E. Analisis Lingkungan Bisnis**

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, maksudnya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (opportunities) bisnis yang perludengan segera mendapat tanggapan dan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (threats) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (managerial implications) yang ditimbulkan baik langsung maupun tak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dengan ini diharapkan manajemen akan memiliki gambaran yang jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkanoleh lingkungan bisnis.

Saat ini pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin pentingkarena (Siagian, 2001;63):

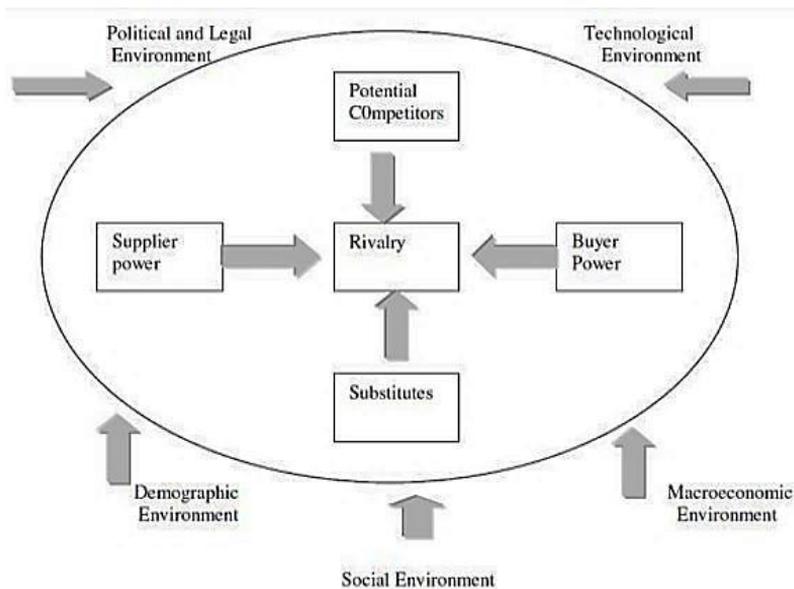
1. Jumlah faktor yang berpengaruh tidak pernah konstan melainkan selaluberubah,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal yang merupakan “kejutan” yang tidak dapatdiperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis “SWOT”dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan organisasi untukmengendalikannya. Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari duakomponen pokok, yakni analisis lingkungan makro (macro environment) dan lingkungan industri (competitive environment). Lingkungan makro terdiri darikekuatan ekonomi, kekuatan politik dan hukum, kekuatan teknologi dan kekuatansosial dan budaya (Wheelen et.al., 2000:13). Keseluruh kekuatan yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri (Suwarsono, 2000;23). Pengaruh tidak langsung inidapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum gilirannya berpengaruh pada perusahaan.

**a. Lingkungan Makro**

Lingkungan makro disebut juga lingkungan sosial (Wheelen,2000:13),lingkungan jauh (Pearce, 2000; 71), lingkungan makro (Hill, 1998;84). Lingkungansosial termasuk kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungandengan aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali mempengaruhikeputusan jangka panjang. Lingkungan sosial yang dimaksud yaitu(Wheelen,2000:13):

- a) Kekuatan Ekonomi
- b) Kekuatan Teknologi
- c) Kekuatan hukum-politik
- d) Kekuatan Sosial Budaya

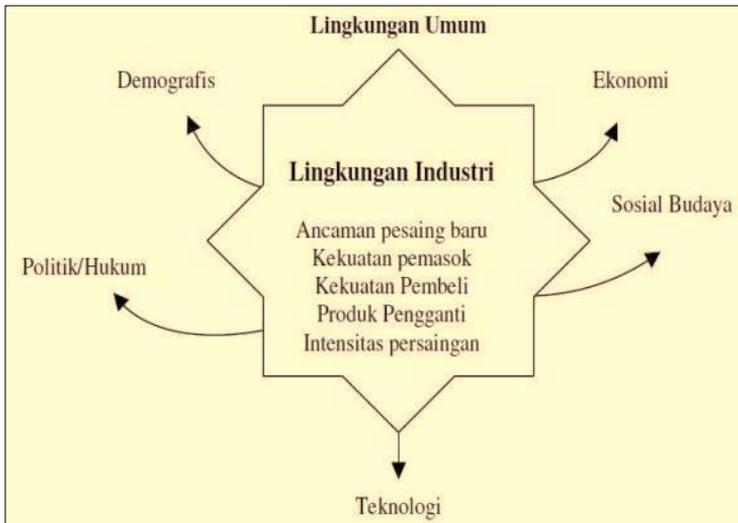
Penulis lain seperti Pearce membagi lingkungan sosial (jauh) atas 5 yaitu; (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, dan (5) faktor ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Wheelen, (2003; 8) memasukan faktor ekologi dari Pearce sebagai bagian dari kekuatan sosial dan budaya. Menurutnya faktor ekologi yang merupakan bagian dari kekuatan sosial budaya karena dalam kekuatan sosial budaya sudah dipertimbangkan masalah ekologi. Hill (1998; 84) membagi lingkungan makro atas (1) lingkungan politik dan hukum (political and legal environment), (2) lingkungan ekonomi makro (macroeconomic), (3) lingkungan teknologi (technological environment), (4) lingkungan kependudukan (demographic environment), (5) lingkungan sosial (social environment). Gambar 4 memperlihatkan peranan lingkungan makro.



**Gambar 4 The Role of the Macroenvironment**

Sumber: Hill and Jones (1998; 84), Strategic Management

Ada enam kecenderungan sosial budaya yang dapat membantu menentukan masa yang akan datang. (1) Kepedulian terhadap lingkungan yang semakin meningkat, (2) Pertumbuhan pasar senior, (3) Ledakan kecil kelahiran, (4) Penurunan pasar masal, (5) Jarak dan lokasi tempat hidup, (6) Perubahan pada rumah tangga. Hitt and Ireland (1997:40) membagi unsur-unsur lingkungan eksternal sebagai berikut yaitu terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum dibagi atas kekuatan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik/ hukum dan demografis. Gambar 5 menguraikan unsurunsur lingkungan bisnis eksternal dari Hitt and Ireland:



**Gambar 5 Faktor-faktor Lingkungan Eksternal**

Sumber: Hitt dan Ireland (1997:40); Strategic Management

Kekuatan Politik dan Hukum Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Di Negara sedang berkembang kekuatan politik dan hukum memiliki pengaruh yang riil terhadap keberhasilan dan kegagalan perusahaan melalui peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkannya. Manajemen perlu memperhatikan aspek-aspek kekuatan politik berikut ini seperti, ideologi negara, stabilitas politik, hubungan internasional, dan peran pemerintah. Aspek kekuatan politik diatas pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan di negara tersebut. Kekuatan hukum juga sangat mempengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di negara sedang berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum

tersebut dan seringkali intervensi eksekutif pemerintah. Bahkan sering juga didengar bahwa pelaksanaan keputusan hukum dapat juga dipengaruhi oleh uang. Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukanlah hal yang aneh. Lemahnya pranata hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

#### **b. Kekuatan Ekonomi**

Kekuatan ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik ditingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut; trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah/harga, devaluasi/ revaluasi, jumlah uang beredar tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (disposable income) (Wheelen et. Al., 2003; Pearce, and Robinson, 2001:73). Siagian (2001:65) menambahkan segi-segi ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategik mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a) perkembangan global di bidang ekonomi
- b) pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
- c) kehadiran korporasi multinasional,
- d) kejutan dibidang energi, dan
- e) pendanaan

### **c. Kekuatan Teknologi**

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini telah begitu pesatnya, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan (Karhi et. al., 1997:168). Kekuatan teknologi mencakup improvement dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh, kemajuan dibidang komputer, robot, laser, jaringan satelit, fiber optics, dan bidang lain yang berkaitan, telah memberi peluang besar bagi perusahaan untuk melakukan improvement terhadap operasinya. Perubahan teknologi dapat terjadi di luar industri yang akhirnya terkena dampak perubahan tersebut. Sebagai contoh, perkembangan industri semi conductor, yang semula tidak berkaitan dengan bisnis pembuatan jam, namun ternyata memberikan peluang untuk membuat jam digital yang sangat akurat dengan biaya rendah. Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya labor saving bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

### **d. Kekuatan Sosial Budaya.**

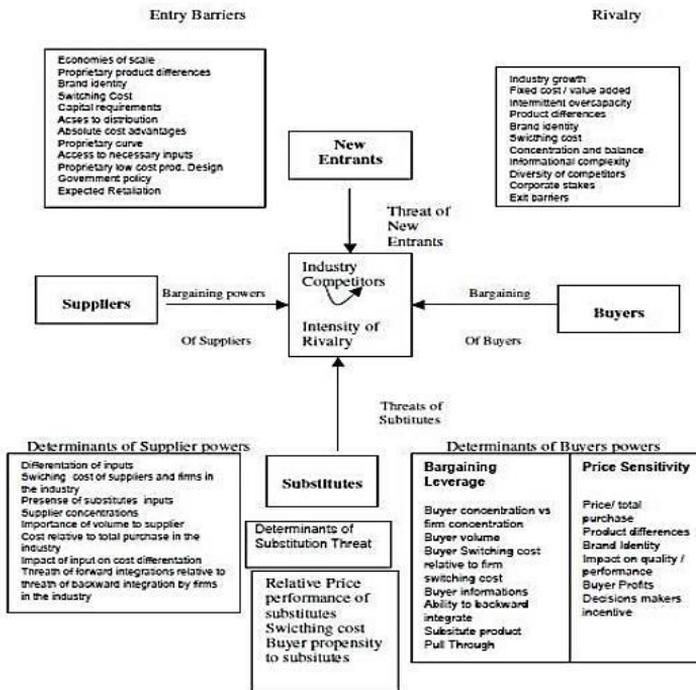
Kekuatan sosial mencakup tradisi, nilai, trend sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik-praktik social untuk jangka waktu yang panjang, sepuluh bahkan sampai ratusan tahun. Seperti tradisi lebaran, memberikan peluang bisnis transportasi, pembuatan kartu lebaran, paket lebaran, hiburan dan bisnis lain

yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan keluarganya akan berdampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan. Trend sosial dapat dilihat misalnya dari pertumbuhan penduduk.

Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Oleh karena itu, negara sedang berkembang merupakan pasar potensial bagi berbagai produk baik dari negara dunia ketiga maupun negara maju. Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung oleh produsen menjadi lebih rendah, yang merupakan juga keunggulan komparatif (*comparative advantage*) yang dimiliki negara sedang berkembang.

#### **e. Lingkungan Industri**

Menurut Porter, ada 5 kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri: (1) ancaman masuknya pendatang baru, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) kekuatan tawar menawar pembeli, (4) Ancaman produk substitusi, dan (5) persaingan dalam industri. Untuk menyusun rancangan strategi yang baik dan agar dapat menduduki posisi yang kompetitif dalam industrinya maka perusahaan harus dapat meminimumkan dampak kelima kekuatan tersebut. Gambar 3.4 berikut memperlihatkan situasi persaingan dalam suatu industri (Pearce & Robinson, 2000; 86).



**Gambar 6 Elements of Industry Structure**

Sumber: Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, (Michael E. Porter, 1985: 6)

Situasi persaingan dalam suatu industri ditentukan oleh lima kekuatan persaingan seperti yang terlihat dalam gambar 3.4. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan laba dalam industri. Kekuatan persaingan akan menjadi dasar bagi penyusunan strategi dalam perumusan strategi perusahaan yang tujuannya adalah agar perusahaan mendapatkan posisi dalam industri yang membuat mereka survive.

Berikut akan dibahas masing-masing kekuatan persaingan diatas

#### **a. Ancaman Masuknya Pendetang Baru**

Adanya Pendetang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (market share), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampuan laba. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang. Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius.

Ada enam sumber utama hambatan masuk (Porter, 1980:7-13): 1) Skala Ekonomis (Economies of Scale). 2) Diferensiasi Produk (Product Differentiation). 3) Kebutuhan Modal (Capital Requirements). 4) Hambatan Biaya Bukan Karena Skala (Cost Disadvantages Independent of Size). 5) Akses ke Saluran Distribusi (Access to Distribution Channels). 6) Kebijakan Pemerintah (Government Policy).

#### **b. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi

kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- a) Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- b) Produk pemasok bersifat unik atau setidaknya tidak terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (switching cost).
- c) Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri
- d) Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.
- e) Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

Kekuatan Tawar Menawar Pembeli Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan caramenekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang manasemua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika: 1) Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar. 2) Produk yang dibeli dari industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi. 3) Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produkpembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar. 4) Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untukmenekan biaya pembelianya. 5) Produk industri tidak merupakan bagian penting bagi kualitas produk atau jasapembeli. 6) Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli. 7) Pembeli memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi balik.

Ancaman Produk Substitusi Dengan menetapkan batas harga tertinggi (ceiling price), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Sebagai contoh komersialisasi besar-besaran sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, substitusi bagigula, telah merepotkan para produsen gula saat ini. Produk substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa normal, melainkan juga mengurangi “tambang emas” yang dapat diraih industri dalam masa keemasan. Produk pengganti yang secara strategik layak menjadi pusat perhatian adalah, (1) kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

Intensitas Persaingan Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Persaingan tajam seperti ini bersumber pada sejumlah faktor: 1) Jumlah peserta persaingan banyak dan seimbang dalam hal ukuran dan kekuatan. 2) Pertumbuhan industri yang lambat. 3) Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan. 4) Biaya tetap (fixed cost) tinggi atau produk bersifat mudah rusak (perishable), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga. 5) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar. 6) Hambatan keluar yang tinggi. 7) Taruhan strategis yang besar

## **BAB 4 LINGKUNGAN INTERNAL**

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitas keseharian organisasi mencakup interaksi dengan lingkungan kerja. Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi. Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (internal environment) dan lingkungan eksternal (external environment) (Wheelen dan Hunger, dalam Kuncoro, 2006). Lingkungan internal terdiri dari struktur (structure), budaya (culture), sumber daya (resources). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (strength) dan kelemahan (weaknesses) yang ada dalam perusahaan. Pada bagian ini akan dijelaskan pengertian lingkungan internal, factor-faktor internal perusahaan dan teknik analisis lingkungan internal.

### **A. Pengertian Lingkungan Internal**

Menurut Glueck dan Jauch (1998:162) analisis lingkungan internal adalah: “Proses di mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusiperusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi,sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana perusahaan mempunyaikemampuan yang penting sehingga perusahaan memanfaatkan peluangdengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan” Secara tradisional, aspek-aspek lingkungan internal perusahaan yang

hendaknya diamati dapat dilihat dari beberapa pendekatan. Pendekatan- pendekatan tersebut meliputi :

1. Pendekatan Fungsional (Functional Approach)

Faktor-faktor internal kunci merupakan kemampuan dasar, keterbatasan-keterbatasan dan karakteristik-karakteristik perusahaan. Pada pendekatan ini, ada beberapa faktor kunci bagi banyak perusahaan yang pengkategorian analisis internalnya sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akuntansi, produksi, sumber daya manusia, serta struktur organisasi dan manajemen

a) Pasar dan Pemasaran

Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru, Disamping itu citra dan prestise juga merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

b) Keuangan dan Akuntansi

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah : kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi dan sistem akunting yang handal.

- c) Kegiatan Produksi dan Operasi Kegiatan produksi-operasi perusahaan paling tidak dapat dilihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Oleh karenanya, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah : hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang handal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan inovatif dan proaktif. kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, pengendalian mutu dan proses layanan yang baik.
  - d) Sumber Daya Manusia Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah : langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas. dan sistem imbalan.
  - e) Sistem Informasi Manajemen Peneliti strategi perlu menganalisis berbagai segi dari sistem informasi manajemen, antara lain : aspek-aspek software, hardware dan brainware, selain input, process dan output berupa informasi yang sesuai dengan kebutuhan pada tiap jenjang manajemen
2. Teknik Rantai Nilai (Value Chain Technique) Rantai nilai terdiri atas aktivitas utama (primary activities) dan aktivitas-aktivitas pendukung (supporting activities). Aktivitas utama adalah aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik, produk atau jasa, penjualan dan pengirimannya kepada pembeli, dukungan setelah

penjualan. Aktivitas pendukung melengkapi aktivitas-aktivitas utama dengan berbagai fungsi seperti

Sumberdaya manusia, procurement, pengembangan teknologi dan dukungan administratif. Nilai tambah (value added) kadang-kadang disebut marginal adalah perbedaan antara biaya kolektif dan aktivitas-aktivitas nilai dengan jumlah pelanggan yang ingin membayar untuk produk dan jasa organisasi. Dari hasil analisis terhadap aktivitas-aktivitas tersebut, pada prinsipnya adalah mencari tipe-tipe aktivitas :

1. Aktivitas-aktivitas yang mempunyai potensi tinggi untuk meningkatkan nilai tambah dan produk atau jasa suatu organisasi
2. Aktivitas yang menggambarkan suatu porsi biaya yang signifikan atau berkembang dalam organisasi Rantai nilai yang terdiri dari berbagai aktivitas dapat digambarkan sbb :



**Gambar 7 Rantai Nilai**

Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, yang merupakan konsep dari Michael Porter, dilakukan dengan cara melakukan aktivitas secara efisien. Dengan efisiensi aktivitas tersebut diharapkan harga jual produk menjadi lebih rendah. Masalahnya adalah bagaimana cara menganalisis aktivitas yang efisien dengan menggunakan konsep Value Chains ?

Untuk melakukan penelitian dengan menggunakan konsep Value Chains, maka seorang kontraktor membagi biaya menjadi dua jenis yaitu biaya kontrak dan biaya operasi. Biaya kontrak adalah biaya langsung untuk mengerjakan proyek. Pada konsep ini yang termasuk biaya kontrak adalah inbound logistic, operation, outbound logistic, pengadaan barang, pelayanan dan manajemen SDM yang terpaksa sebagian masuk ke dalam biaya kontrak. Biaya operasi adalah biaya tetap perusahaan yang harus dikeluarkan, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak. Termasuk didalamnya adalah biaya untuk infrastruktur perusahaan, pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, serta manajemen SDM untuk biaya gaji dan staf dan gaji buruh tetap. Untuk kebutuhan analisis, minimal dibutuhkan data biaya kontrak, biaya operasi, dan Rugi/Laba untuk beberapa periode sebelumnya. Perusahaan hendaknya mampu mengolah data internal menjadi data yang dibutuhkan dalam analisis Value Chains. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- 1) Memilih aktivitas, yaitu memilih aktivitas utama dan penunjang yang paling kecil prosentase pemakaian biayanya.
- 2) Mengubah nilai margin, artinya dengan pengurangan biaya-biaya. Maka margin laba menjadi lebih besar baku untuk biaya kontrak maupun biaya operasinya.

**Tabel 1 Komposisi Aktivitas Rantai Nilai pada Biaya Kontrak(Juta Rupiah)**

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Inbound Logistic	1.714,42	3	3.736,44	6	4.784,19	6
2	Operasi	2.857,36	5	4.981,92	8	3.986,76	5
3	Outbound	4.000,31	7	4.047,81	6,5	4.784,11	6
4	Logistic	40.003,12	70 5	37.675,76	60,5	51.030,49	64 5
5	Pengadaan	2.857,36	10	736,49	6	3.968,76	14
6	barang Pelayanan Manajemen SDM	5.714,73		8.095,62	13	11.162,92	
	Jumlah biaya kontrak	57,147,31	100	62.273,99	100	79.735,15	100

**Tabel 2 Komposisi Aktivitas Rantai Nilai pada Biaya Operasi (Juta Rupiah)**

No	Kegiatan Rantai Nilai	1998	%	1999	%	2000	%
1	Infrastruktur	3.016,95	64	3.024,37	62	4.030,64	65
2	Pemasaran dan penjualan	849,52	18	1.024,38	18	682,11	11
3	Pengembangan & Teknologi	282,84	6	243,90	5	496,08	8
4	Manajemen SDM	565,68	12	731,70	5	992,16	16
	Jumlah biaya Operasi	4.713,99	100	4.878,05	100	6.200,99	100

**Tabel 3 Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Tahun 1998-2000**

No	Kegiatan Rantai Nilai	%
	Biaya Kontrak	
1	Inbound Logistic	3
2	Operasi	5
3	Outbound Logistic	6
4	Pengadaan barang	60,5
5	Pelayanan	5
6	Manajemen SDM	10
	Jumlah	89,5

	Biaya Operasi	
1	Infrastruktur	62
2	Pemasaran dan penjualan	11 5
3	Pengembangan & Teknologi	12
4	Manajemen SDM	
	Jumlah	90,0

Memilih Aktivitas Dari aktivitas rantai nilai tahun 1998 sampai 2000, tampak bahwa perusahaan menggunakan biaya dengan persentase terendah seperti pada tabel diatas, maka ia akan memilih margin keuntungan sebesar  $100\% - 89.5\% = 10,5\%$  pada biaya kontrak dan  $100\% - 90\% = 10\%$  pada biaya operasi b. Mengubah Nilai Margin Dari data Tabel Rugi Laba dapat diketahui bahwa rata-rata margin laba kotor operasi adalah 13%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak akan berkurang dan  $87\%$  menjadi  $87 - (87\% - 10,5) = 77,86\%$  atau turun 9,14% sehingga margin laba kotor operasi menjadi  $13\% + 9,14\% = 22,14\%$ . Data juga menunjukkan bahwa margin laba operasi (laba kotor setelah dikurangi biaya

operasi) adalah sebesar 6%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama 3 tahun, maka persentase biaya operasi rata-rata sebelumnya adalah 7% akan berkurang sebesar sepuluh persennya (0,7%) menjadi 6,3%. Akibatnya margin laba operasi meningkat dari 6% menjadi 6,7% Hasil kesimpulan dari hasil analisis Value Chains menunjukkan bahwa jika perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas yang paling efisien yang pernah dilakukannya maka dapat diramalkan bahwa biaya kontrak dan biaya operasi dapat dikurangi sebesar 9,14% dan biaya operasi sebesar 0,7% sehingga total biaya dapat dikurangi sebesar 9,84% Dengan pengurangan biaya ini, margin laba menjadi lebih besar apabila nilai kontrak tetap. Atau tingkat kemampuan bersaing perusahaan meningkat jika nilai kontrak dikurangi, sehingga pada akhirnya penetapan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh dapat diterapkan.

Teknik Kurva Pengalaman (Learning Curve) Learning Curve adalah alat analisis yang menyatakan bahwa biaya produksi per unit dari suatu produk bila diukur dengan nilai uang yang tetap akan mengalami penurunan sebesar persentase tertentu bila setiap kali pengalaman kerja meningkat menjadi  $n$  kali lipat. Grafik fungsi learning curve (LC) dapat digambarkan dengan persamaan garis.  $C_n = C_1 \cdot n^{-1}$   
Dimana

- $C_n$  = biaya per unit produk ke  $n$
- $C_1$  = biaya per unit produk ke 1 .
- $n$  = pengalaman kerja (kumulatif volume produksi)  
koefisien penurunan biaya dari LC yang dimilikinya.

### KORAN RUGI LABA(Jutaan Rp)

No	Keterangan	1998	%	1999	%	2000	%	Ratarata	%
A1	Pendapatan kontak	65.971,34	100	74.676,63	100	87.376,35	100	76.008,11	100
A2	Biaya Kontrak	(57.147,31)	87	(62.273,99)	83	(79.735,14)	91		87
A3	LabaKotor Operasi	(8.824,03)	13	12.402,64	17	7.641,20	9	Dst nya	13
B	Biaya Operasi	(4.713,99)	7	(4.878,01)	7	(6.200,99)	7		7
C	Laba Operasi	4.110,04	6	7.524,62	10	1.440,21	2		6

D	Pendapatan (biaya)lain Pendapatan lain - Biaya Lain	113,43 (771,41)	0 1	1.053,16 (3.209,65)	1 4	287,22 (3.111,89)	0 4		
E	Laba/Rugi sebelum pajak	3.452,06	5	5.368,14	7	(1.384,45)	-2		
F	Pajak penghasilan	(1.205,35)	2	(2.036,29)	3	(469,95)	1		
G	Laba (rugi) bersih	2.246,72	3	3.331,88	4	(1.854,42)	-3		
H	Laba ditahan	9.931,83		12.176,55		12.211,83			
I	Dividen Kas	(3.296,56)							
J	Laba ditahan	12.178,55		12.213,83		10.357,41			

#### 1. Teknik Evaluasi Kinerja

Perusahaan Kinerja perusahaan dapat dilihat dari sisi keuangan yang didasarkan pada laporan keuangan. Analisis kinerja perusahaan dari sisi keuangan dapat ditelusuri dari berbagai sisi. Langkah-langkah yang dilakukan untuk melihat kinerja perusahaan dari aspek keuangan adalah sebagai berikut :

- a. Tentukan data keuangan dalam suatu Neraca dan Laporan Rugi/ Laba, dan diolah dengan menggunakan Analisis Trend Neraca dan Analisis Trend Rugi/ Laba. Dari data tersebut akan dapat diketahui perubahan-perubahan atau kecenderungan-kecenderungan sebagai berikut :
  - 1) Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas
  - 2) Analisis Rasio Keuangan
  - 3) Analisis Du Pont
  - 4) Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja
  - 5) Analisis Diskriminan ( Z- score)
- b. Membuat hasil analisis, apakah kinerja keuangan mengalami kemunduran atau kemajuan baik ditinjau dari segi likuiditas, solvabilitas atau rentabilitas, dari aspek rasio keuangan. Disamping itu juga perlu dikaji apakah kemampuan membayar hutang jangka pendek masih baik, efektivitas perusahaan menggunakan sumber-sumber, profitabilitas perusahaan, modal kerja dan apakah kondisi keuangannya masih aman atau sudah terancam bangkrut.

## **B. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis Lingkungan Internal merupakan suatu proses untuk menemukan aspek-aspek internal / variabel internal perusahaan yang diperlukan dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dan mengevaluasinya apakah berada dalam posisi yang kuat atau lemah. Terdiri dari beberapa langkah :

1. Identifikasi variabel internal Merupakan alat untuk menentukan bagian-bagian internal yg diperlukan di dalam membangun kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menemukan variabel yg perlu dianalisis→kajian terhadap variabel tersebut. Hasil kajian : informasi tentang kekuatan

- dan kelemahan perusahaan → Strategic Advantages Profiles dari perusahaan
2. Evaluasi dan penilaian variabel internal Pendekatan dalam mengidentifikasi variable internal adalah:
    - a. Pendekatan Fungsional
    - b. Pendekatan Competitive Advantage
    - c. Pendekatan Rantai Nilai (value chain)
    - d. Pendekatan PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)
    - e. Pendekatan 7 S McKinsey Pendekatan lain :
      - 1) Pendekatan manajemen: melihat profil perusahaan berdasarkan proses mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
      - 2) Pendekatan keuangan: mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan dengan menggunakan analisis rasio pokok keuangan seperti likuiditas, solvabilitas, profitabilitas, aktifitas, sumber dan penggunaan dana, serta struktur modal
  3. Menyusun ringkasan hasil analisis Pendekatan dalam mengevaluasi variable internal: Variabel internal diperoleh → dievaluasi → termasuk kekuatan atau kelemahan Pendekatan untuk menilai variabel-variabel tersebut, yaitu :
    - a. Pendekatan Perbandingan Kinerja dan Kompetensi dengan masa lalu. Melihat kondisi saat ini dan membandingkannya dengan kondisi perusahaan pada masa lalu
    - b. Pendekatan Evolusi Produk Membandingkan kondisi variabel perusahaan tersebut saat ini dengan persyaratan yang diberikan oleh konsep tahapan evolusi produk

- c. Pendekatan Perbandingan dengan pesaing. Membandingkan variabel internal yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan yang dimiliki pesaing.
- d. Faktor Kunci Keberhasilan Industri Berusaha untuk mencari variabel-variabel kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan Analisis internal untuk menciptakan sustainable competitive advantage, setiap perusahaan perlu untuk meningkatkan kekuatan internalnya dalam berhadapan dengan persaingan. Keunggulan bersaing yang diperlukan adalah keunggulan yang bersifat terus menerus agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang di dalam lingkungannya. Keunggulan ini biasa disebut dengan Sustainable Competitive Advantage (SCA).

Untuk mengembangkan keunggulan internal terdapat 3 komponen lingkungan internal yang penting :

1. Resource
2. Capabilities
3. Core Competencies Core Competencies adalah dasar dari pengembangan kekuatan internal perusahaan.

Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA). Faktor utama pembentuk Core Competencies ini adalah Capabilities. Capabilities adalah sekumpulan resource yang menampilkan suatu tugas atau aktifitas tertentu secara integratif dan dapat dimanfaatkan perusahaan. Sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan atas :

1. Tangible Resource. Mudah untuk diidentifikasi dan dievaluasi sertadapa dilihat pada laporan keuangan. Ex : sumber daya dana, fasilitas fisik, peralatan dan lain-lain.
2. Intangible Resource. Sesuatu yang sulit untuk diidentifikasi dan dievaluasi seperti teknologi, reputasi, inovasi dan kreatifitas
3. Human Resource. Berikut ringkasan analisis factor internal

## **BAB 5 ANALISIS INTERNAL**

Pada bab ini, akan dijelaskan analisis SWOT sebagai cara yang sistematis untuk menganalisis situasi sebagai langkah dari proses pengambilan keputusan. Disarankan sebelum menghasilkan strategi alternatif yang layak, manajer strategis melakukan tinjauan dan revisi yang diperlukan terhadap misi dan tujuan perusahaan saat ini. Langkah selanjutnya meliputi pembuatan, evaluasi, dan seleksi alternatif strategis yang terbaik. Pada bagian ini juga diajukan sekumpulan strategi perusahaan alternative sebagai sebuah cara untuk membantu para manajer strategis memutuskan, tidak hanya industry apa yang harus dimasuki perusahaan , tetapi juga kearah mana perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. Setelah memutuskan industry yang akan dimasuki , perusahaan akan memutuskan bagaimna mereka dapat bersaing dengan cara yang terbaik di tiap industry tersebut.

### **A. Analisis Situasi SWOT Analisis**

SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi peniaian terhadap faktor kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness).Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (Opportunity) dan tantangan (Threaths). Ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh

Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelamahan).Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemua antara faktor-faktor internal dan eksternal.

INTERNAL \ EKSTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

**Gambar 8 Matriks SWOT Kearns**

Sumber:Hisyam, 1998

Keterangan:

Sel A: Comparative Advantages Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehinggamemberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebihcepat.

Sel B: Mobilization Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukanupaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk Comparative Advantage Divestment/ Investment Damage Control Mobilization memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itumenjadi sebuah peluang.

Sel C: Divestment/Investment, Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar.Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi

yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D: Damage Control Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah Damage Control (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan

## 2. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

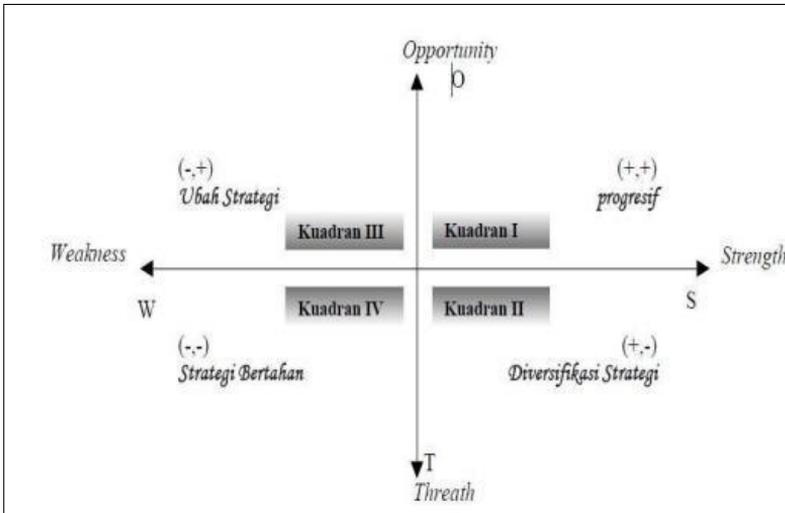
- a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ( $c = a \times b$ ) pada setiap faktor S-W-O-T; Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau memengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya. Pilihan rentang besar skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi. Perhitungan

bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya samadengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).

- b. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y; c. Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

No.	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				

No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang - Total Tantangan = O - T = y				



Kuadran I (positif, positif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

## **B. Strategi Korporasi**

Ada empat komponen untuk terbentuknya struktur korporasi, yaitu tujuan yang akan dicapai, strategi yang akan dilakukan untuk mencapainya, taktia atau cara dimana sumberdaya akan digunakan, dan sumber daya yang dimiliki. Dengan demikian strategi merupakan salah satu dari

komponen penting struktur organisasi. Strategi akan menghubungkan antara means dan ends. Strategi merupakan terminologi yang diambil dari militer. Strategi dalam militer pada awalnya dimaknai sebagai cara atau pendekatan yang dilakukan untuk dapat mengalahkan lawan. Strategi akan selalu terkait dengan taktik yaitu langkah-langkah untuk dapat menjalankan strategi secara lebih rinci.

Dalam dunia bisnis saat ini, strategi merupakan suatu pendekatan untuk menggapai masa depan yang:

1. melibatkan proses menilai keadaan saat ini dan faktor-faktor yang harus diantisipasi terkait dengan pelanggan dan pesaing (sebagai lingkungan eksternal) dan keadaan perusahaan itu sendiri (sebagai lingkungan internal),
2. proses envisioning peran baru ataupun peran yang lebih efektif agar lebih kreatif, dan
3. aligning kebijakan, pengalaman, praktek baik, dan sumberdaya untuk merealisasikan visi

Sedangkan korporasi adalah salah satu bentuk organisasi bisnis, sebagai aktivitas komersial untuk memperoleh profit dengan menjalankan suatu aktivitas yang menghasilkan barang atau jasa. Salah satu ciri umum korporasi adalah adanya pemisahan kepemilikan organisasi yang menyebabkan keterbatasan tanggung jawab dari pemilik. Hal ini juga dikarenakan dalam korporasi terjadi penerbitan saham yang mudah dipindahtangankan. Korporasi dapat menjalankan bisnisnya dengan produk tunggal maupun produk yang bermacam-macam, selain juga memungkinkan tempat beroperasi dan menjalankan layanan produksi yang luas di berbagai tempat. Dalam persaingan antar korporasi, strategi merupakan suatu cara untuk menjadi berbeda dengan pesaing yang berarti korporasi harus mampu untuk menciptakan

serangkaian aktivitas untuk dapat memberikan nilai yang unik bagi pengguna. Strategi merupakan perebutan posisi di mata pengguna melalui pemberian nilai yang berbeda dengan pesaing. Dengan demikian, strategi korporasi dapat diartikan sebagai pendekatan yang dilakukan oleh organisasi bisnis untuk dapat merealisasikan visinya sehingga mampu memberikan nilai kepada penggunanya secara berbeda dibanding pesaingnya.

Ada beberapa implikasi dari definisi ini, yaitu bahwa strategi korporasi harus dapat menjawab:

1. Apa yang top management lakukan yang sangat penting bagi organisasi
2. Rujukan dasar apakah yang digunakan sebagai arahan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kegunaan dan misi organisasi
3. Aksi-aksi apakah yang perlu direalisasikan yang sesuai dengan arah organisasi.
4. Apa yang seharusnya organisasi lakukan untukantisipasi perubahan lingkungan
5. Apa tujuan yang akan diraih, dan bagaimana caranya.

Dalam menjalankan strategi, para eksekutif perusahaan ataupun pihak manajemen pada umumnya harus menentukan basis pengambilan keputusan yang berdampak pada strategi dengan menggunakan —driving force tunggal dalam bisnis. Setidaknya ada sembilan daya dorong yang menjadi dasar pengembangan strategi korporasi, yaitu: produk yang diberikan, kapabilitas produksi, sumber daya alam, kebutuhan pasar, metode penjualan, ukuran dan pertumbuhan, teknologi, metode distribusi, atau keuntungan. Dengan pemilihan daya dorong ini, korporasi akan mulai mengembangkan strategi untuk dapat melakukan penetrasi produk atau jasanya kepada

pelanggan dengan lebih baik. Hasil-hasil implementasi strategi korporasi ini akan secara terus menerus dipantau secara periodik oleh pihak manajemen melalui berbagai aktivitas pelaporan yang dilakukan oleh seluruh unit kerja organisasi.

Beberapa pertanyaan penting untuk melihat berjalannya strategi adalah:

1. Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan layanan pelanggan
2. Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan
3. Apa yang telah dilakukan untuk mengurangi biaya
4. Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan produktivitas
5. Apa yang telah dilakukan untuk meningkatkan pendapatan melalui produk atau layanan baru

Dengan beberapa paparan diatas maka sesungguhnya akan ada tiga terminologi yang saling beririsan, yaitu antara strategi, strategi korporasi, dan strategi bersaing. Strategi korporasi akan menjelaskan bagaimana pilihan-pilihan dan komitmen perusahaan terkait dengan bisnis yang akan dijalankan, pasar yang akan dilayani, dan produk atau jasa yang akan diberikan. Sedangkan strategi bersaing akan terkait dengan bagaimana dapat mengungguli competitor atau pesaing dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

Menurut Porter ada tiga strategi bersaing generik yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Untuk menjalankan salah satu strategi generik tersebut, ada lima pesaing yang akan dihadapi oleh perusahaan, yaitu

1. ancaman pendaatang baru,
2. ancaman pesaing sejenis,
3. ancaman produk substitusi,

4. ancaman dari pemasok, dan
5. ancaman dari pembeli.

Strategi korporasi dapat meresap ke dalam sendi – sendi kehidupan perusahaan dan berdampak panjang (Collis & Montgomery ;2005). Hal ini terjadi karena karena strategi korporasi menimbulkan konsekuensi yang terbesar dibandingkan keputusan – keputusan manajerial lainnya. Riset membuktikan bahwa 60% aset di USA dikendalikan oleh perusahaan multibisnis. Di Eropa keadaannya juga serupa, sementara di negara – negara sedang membangun, kelompok usaha besar mendominasi kepemilikan aset nasional. Persoalannya, kinerja ekonomi modern dalam konteks global seperti sekarang ini dipengaruhi oleh efektivitas strategi korporasi, dan bagaimana eksekutif perusahaan merancang dan mengimplementasikan rancangan tersebut.

Hrebiniak dalam *Making Strategy Work* (2005) berargumen, mewujudkan strategi yang berhasil lebih susah dibandingkan dengan membuatnya. Untuk itu, perlu dibuat suatu kesamaan konsepsi mengenai strategi korporate agar upaya restrukturisasi, re-fokus, rasionalisasi dan rekayasa organisasi menjadi tepat aksi dan tepat sasaran. Hal ini penting, karena perkembangan terakhir menunjukkan para investor mulai menaruh perhatian lebih banyak pada shareholder value, dan peluang untuk memperolehnya dapat mereka lihat dari strategi korporasi.

Uraian di atas secara implisit menunjukkan adanya tiga faktor penting dalam strategi korporasi. Pertama berkaitan dengan penciptaan nilai (value creation) sebagai tujuan utama strategi korporasi. Faktor kedua berhubungan dengan konfigurasi berbagai sumber daya yang ada gunamenunjang usaha (venture) pada berbagai lingkup bisnis, dan faktor

ketiga terkait dengan bagaimana perusahaan mengkoordinasikan semua aktivitas bisnisnya dalam hirarki korporasi untuk mewujudkan penciptaan nilai. Tiga serangkai (value, konfigurasi, dan koordinasi) penting dipahami oleh eksekutif bisnis. Banyak eksekutif perusahaan induk justru merusak value yang sudah terbangun dan menjadi kekuatan unit bisnis (Campbell, 2003).

Lebih jauh Campbell menjelaskan, ada empat cara di mana perusahaan induk dapat mempengaruhi kinerja perusahaan anak (subsidiaries) yang berdampak pada penghapusan atau penciptaan value: secara langsung dan berdiri sendiri (stand-alone), secara tidak langsung (linkage), melalui fungsi dan layanan yang berada di perusahaan induk, serta melalui aktivitas pengembangan korporasi. Argumen lain yang mendukung pentingnya penciptaan nilai dalam strategi korporasi diajukan oleh Hubbard (2000), namun alasan yang mendasarinya sedikit berbeda.

Secara agregat, strategi korporasi harus menghasilkan value yang lebih tinggi dibandingkan dengan value yang dimiliki semua unit bisnis jika secara terpisah dijumlahkan. Jika value yang dihasilkan dari strategi korporasi lebih kecil dari penjumlahan value dari semua unit bisnis, Hubbard mengatakan, tidak ada alasan kuat untuk menggabungkan unit – unit bisnis tersebut, atau dapat pula dikatakan strategi korporasi tidak berfungsi dengan baik. Dalam penciptaan nilai, kata kuncinya adalah sinergi (De Wit dan Meyer, 2005).

Namun itupun tidak cukup, karena value yang dihasilkan dari sinergi unit bisnis ini masih harus diuji dengan value yang dimiliki oleh kelompok – kelompok usaha lainnya (Porter, 1998). Jika demikian, ada dua permasalahan yang

perlu dicermati; bagaimana membangun strategikorporasi, dan sekaligus melaksanakannya agar berhasil. Menjawab yang pertama, ada banyak model yang pernah dibangun, satu dengan lainnya saling melengkapi atau sebaliknya berbeda sama sekali bahkan ada yang berlawanan cara pandangnya. Hal ini terjadi karena penekanan masing – masing model berbeda, sebagai contoh Ansoff (1965) dan Andrew (1971) berada pada satu kubu ketika mereka mengajukan Concept of Corporate Strategy yang menekankan pentingnya peran manajer umum (general managers) dalam pengembangan strategi korporasi. Sebaliknya, pada periode yang hampir bersamaan Chandler (1962), Bower (1970), dan Vancil (1978) mengemukakan konsep strategi korporasi menggunakan pendekatan struktur organisasi. Kontribusi pemikiran mereka yang hingga kini masih banyak dianut adalah “structure followsstrategy”. Collis dan Montgomery (2005) melalui Resourse-Based View (RBV) mengajukan model Segitiga Strategi Korporasi, yang sisi –sisinya merepresentasikan sumber daya (resources), bisnis, dan organisasi. Di dalam segitiga ini terdapat Visi, Sasaran (goals) dan objektif yang menentukan besaran penggunaan ketiga aspek tadi dalam pergulatannya mencapai keunggulan korporasi (corporate advantage). Di pihak lain, muncul pemikiran bahwa pembangunan strategi korporasi merupakan konsekuensi dari aktivitas multibisnis atau diperlukan karena adanya diversifikasi usaha (Hubbard, 2000). Dengan demikian, ancamangan awalnya adalah memahami alasan – alasan diversifikasi serta memiliki pengetahuan tentang karakteristik berbagai jenis bisnis yang dikelola oleh perusahaan induk. Secara implisit pendekatan Hubbard ini hampir serupa dengan model segitiga-nya Collis dan Montgomery, perbedaannya

terletak pada cara pendekatan, Collis dan Montgomery beranjak dari apa saja yang dimiliki korporasi (inside-out approach) sementara Hubbard mengawali dari lingkungan luar yang kemudian menjadi pemicu bagi pengembangan strategi korporasi (outside-in approach). Dukungan kepada inside-out approach dalam menciptakan value makin menguat pada dekade pertama di abad milenium ini (Campbell, 2003) sebagaimana dicontohkan Canon ketika mengembangkan produk – produk barunya, ABB ketika menerapkan strategi yang didasarkan pada ketrampilan komersial dan orientasi manajer, serta Emerson yang dalam penciptaan nilai berlandaskan pada penajaman pemikiran strategik dalam pengelolaan sumber daya dan biaya secara efektif dan efisien.

Terkait dengan pelaksanaan strategi korporasi, isu atau lingkup aktivitas dan level – level strategi yang terdapat didalamnya perlu dikenali dengan baik (Hrebiniak, 2005). Implementasi strategi korporasi dilakukan pada level korporat, unit bisnis, dan antar unit bisnis. Pada level korporat, isu – isu yang menjadi perhatian antara lain berkenaan dengan manajemen portofolio, diversifikasi, termasuk integrasi vertikal, dan alokasi sumber daya lintas bisnis. Sedangkan pada level unit bisnis, fokus perhatian diberikan pada antara lain: penentuan produk dan atau jasa yang akan ditawarkan, bagaimana melaksanakan persaingan untuk mencapai posisi unggul dalam industri terkait, dan bagaimana pula dengan membedakan diri (differentiate) dari para pesaing.

Lebih jauh Hrebiniak mengemukakan, dalam hal pelaksanaan strategi korporasi, agar tingkat keberhasilannya lebih besar perhatian utama perlu diberikan kepada pilihan struktur dan integrasi seluruh elemen organisasi yang merefleksikan dan konsisten dengan sasaran strategi bisnis.

Namun sebelum itu perlu diperhatikan pula bahwa strategi yang jelas (clear) dan fokus memiliki peluang yang lebih baik dibandingkan dengan strategi yang meluas dan tidak jelas. Kejelasan meliputi format, substansi dan isu – isu yang menjadi ciri pada masing – masing tingkatan strategi. Melengkapi konsepsi Hrebiniak,

De Wit dan Meyer (2005) menambahkan pentingnya perusahaan agar selalu tanggap terhadap perubahan atau dinamika yang terjadi di dalam dan luar lingkungan perusahaan. Strategi korporasi harus mampu mengatasi berbagai problem yang terkandung dalam lingkungan multi-bisnis; seperti: tingginya biaya untuk mewujudkan kepatuhan (governance costs), lambatnya proses pembuatan keputusan, ketidak-akuran (incongruence) strategi unit bisnis, tidak berfungsinya (dysfunctional) pengendalian, serta tumpulnya (dull) kebijakan insentif. Selain persoalan tersebut di atas, potensi bahaya juga muncul pada strategi korporasi yang cenderung agresif dan berorientasi perluasan usaha di luar core competency-nya (Zook, 2004).

Hasil riset Zook periode tahun 1997 – 2002 menyimpulkan 75% dari strategi ekspansif dengan cara mendirikan bisnis baru yang berdekatan/terkait dengan bisnis utama (yang sukses) mengalami kegagalan.

Dari uraian diatas dapat dibuat beberapa kesimpulan. Pertama, ukuran perusahaan tidak menjadi hambatan bagi dikembangkannya strategi korporasi. Yang menjadi alasan perlunya dibangun strategi korporasi lebih besar terletak pada bagaimana mengelola berbagai unit bisnis yang berada pada satu naungan atau kendali. Mengacu pada kondisi multi-bisnis ini, rancangan strategi korporasi harus dapat menjawab tuntutan penciptaan nilai yang lebih besar dibandingkan

dengan nilai yang diberikan oleh masing – masing unit bisnis secara terpisah. Untuk itu diperlukan konfigurasi struktur organisasi dan koordinasi sumber daya. Kedua, dalam membangun strategi korporasi para manajer di tingkat korporat perlu memiliki wawasan yang komprehensif, tidak hanya menguasai aspek bisnis terkait tetapi diperlukan pemahaman tentang stakeholder dan dinamika lingkungan bisnis global. Ketiga, hambatan dan kesulitan yang dihadapi pada tahap perencanaan dan pengembangan relatif masih kecil, tidak demikian halnya ketika masuk tahap implementasi. Mengatasi hal tersebut, strategi korporasi harus ditindak-lanjuti dengan serangkaian aksi yang terkendali dan terukur.

Meskipun dikatakan bahwa strategi korporasi fit-in untuk semua ukuran perusahaan sepanjang mengelola multibisnis, dan pendekatan inside-out merupakan trend yang sedang berkembang sehingga banyak kelompok usaha yang mengembangkan bisnisnya terkait dengan bisnis inti, namun pada kenyataannya banyak juga yang gagal. Kritik terhadap ini semua adalah masih tetap dipelukannya kearifan dalam kepemimpinan pada perusahaan induk atau pimpinan tertinggi (CEO). Strategi korporasi ternyata tidak menjadi penentu utama dalam keberhasilan bisnis

## **BAB 6 STRATEGI FUNGSIONAL DAN STRATEGI BISNIS**

Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya, perusahaan multi bisnis besar yang beroperasi di berbagai industry memiliki tiga tingkat strategi: strategi perusahaan, unit bisnis dan strategi fungsional. Pada bab sebelumnya tersebut juga dibahas berbagai alternative strategi perusahaan yang menentukan arah keseluruhan perusahaan dan portofolio usahanya, yaitu, industry-industri tempat perusahaan beroperasi. Sebaliknya pada bab ini kita akan mempelajari dengan pembentukan dan pemilihan strategi fungsional dan bisnis: strategi-strategi yang menentukan keunggulan kompetitif perusahaan.

### **A. Strategi Fungsional**

Strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian pemanufakturan peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya. Di lain pihak, pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan. Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasi strategi perusahaan dan divisional dengan tepat.

Strategi fungsional memiliki pengertian/definisi sebagai aktivitas jangka pendek dimana tiap unit fungsional dalam perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Bisa dikatakan bahwa strategi fungsional menerjemahkan pemikiran strategi besar menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran jangka pendek yang spesifik. Ada 3 karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dengan strategi besar yaitu

1. Jangka waktu : Mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan saat sekarang atau jangka waktu yang tidak terlalu lama. Semakin pendek jangka waktu strategi fungsional , implementasinya semakin penting bagi strategi besar.
2. Spesifisitas : Aktivitas lebih spesifik dibanding dengan strategi besar, Strategi besar memberikan arah yang lebih umum.
3. Pembuat strategi : Banyak orang berpartisipasi dalam pembuatan strategi di tingkat fungsional dan bisnis. Strategi bisnis merupakan tanggung jawab general manager. Manajer akan mendelegasikan pembuatan strategi fungsional kepada bawahannya yang menjalankan operasional . Manajer unit bisnis harus menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi yang memungkinkan manajemen korporasi merasa berperan dalam tujuan pada tingkat korporasi. Setelah strategi tingkat bisnis ditetapkan, maka diperlukan untuk mengembangkan strategi tingkat fungsional untuk mendukung strategi pada tingkat yang lebih tinggi agar dapat dipastikan bahwa keseluruhan strategi dapat berjalan dengan satu kesatuan dan konsisten pada tingkat operasional. Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing fungsional dari suatu usaha atau bisnis, di mana strategi tersebut menghasilkan

tugas-tugas yang diperlukan untuk merealisasikan strategi tingkat bisnis.

Strategi tingkat fungsional di perusahaan terdiri dari fungsifungsi yang dijalankan perusahaan yang biasanya terdiri dari fungsi fungsi sebagai berikut :

1. Pemasaran.
2. Operasional.
3. Keuangan.
4. Sumber Daya Manusia
5. Riset dan Pengembangan.

Setiap fungsi tersebut harus memiliki tugas dan rencana tindakan yang dilakukannya secara terpadu dengan strategi tingkat bisnis. Terdapat beberapa perbedaan antara strategi fungsional dengan strategi umum dan bisnis, yaitu dari segi cakupan waktu, Kespesifikan dan peserta dalam pengembangan. Strategi ini merupakan kegiatan yang akan dijalankan dalam waktu dekat, lebih spesifik dan dikembangkan oleh staff perusahaan pada tingkat yang berada pada tingkat operasional. Strategi fungsional adalah strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan dan pedoman dan operasional. Strategi tersebut terdiri dari 6 jenis, yaitu:

1. Strategi produksi, strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
2. Strategi pemasaran, strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.
3. Strategi promosi, strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang

dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.

4. Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.
6. Startegi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003 :262), strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan- batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Strategi fungsional terdiri dari:

1. Pemerolehan Sumber Daya dan Kapabilitas. Pemerolehan adalah bagian yang penting dari pengambilan keputusan strategi. Dalam menentukan strategi fungsional, manager strategi harus:
  - 1) Mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan atau unit bisnis,
  - 2) Memastikan bahwa kompetensi tersebut terus menerus diperkokoh

- 3) Mengelola kompetensi – kompetensi dalam suatu cara yang melindungi keunggulan kompetitif yang telah tercipta Apabila keunggulan kompetitif rendah, maka perusahaan sebaiknya melakukan outsourcing. Keputusan outsourcing tergantung dari nilai tambahan total aktivitas yang dipertimbangkan dan jumlah keunggulan kompetitifnya.
2. Strategi Pemasaran. Peran dan fungsi pemasaran adalah bagaimana untuk mencapai sasaran perusahaan dengan menghasilkan penjualan produk/jasa yang menguntungkan di pasaran. Strategi tingkat fungsional pemasaran ini akan memberikan pedoman kepada manajer pemasaran dalam menentukan siapa yang akan menjual apa, kepada siapa, di mana, berapa banyak dan dengan cara yang bagaimana. Strategi ini biasanya diawali dengan melakukan segmentasi, penentuan Target Market dan positioning. Kemudian atas dasar itu disusunlah bentuk penawaran perusahaan pada pasarnya berupa pengembangan dari masing-masing unsur marketing mix yang biasa juga disebut dengan 4P yaitu Product, Price, Place dan Promotion. Penggunaan unsur-unsur bauran tidak harus mengikuti 4P, dapat dilakukan dengan mengikuti konsep lain yang ada di dalam pemasaran seperti mega marketing atau dapat juga menerapkan konsep pemasaran relasional.

Dengan memanfaatkan strategi pengembangan pasar (Market Development Strategy), perusahaan atau unit bisnis dapat : menangkap pangsa yang lebih besar dari pasar yang ada untuk saat ini melalui kejenuhan dan penetrasi pasar (Market Penetration), atau mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada. Dengan menggunakan strategi pengembangan produk,

perusahaan atau unit bisnis dapat mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada atau mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Beberapa strategi pemasaran lain ada dalam kategori pasar, lini produk, distribusi, penetapan harga dan kredit, dan iklan, serta promosi.

Dalam pelaksanaan STP (Segmenting, Targeting dan Positioning) harus dipahami bagaimana manajemen perusahaan memandang pasar bisnis yang dilayani untuk mengetahui bagaimana cara pasar dikelompokkan dan menentukan satu atau lebih pasar yang akan dijadikan sasaran pelayanan. Posisi persaingan dari penawaran perusahaan di pasar sarasanya juga harus diperhatikan sehingga dapat menentukan positioning yang akan dilakukan bagi produk perusahaan. STP merupakan suatu proses penentuan siapa yang akan dilayani perusahaan dan bagaimana menempatkan produk perusahaan di dalam fikiran pasar/konsumen. Dalam mengembangkan unsur-unsur marketing mix dapat digunakan pertanyaan-pertanyaan berikut :

- a. Produk :
  - 1) Produk yang mana yang akan diutamakan?
  - 2) Produk yang mana yang akan memberikan kontribusi laba yang paling besar?
  - 3) Apa citra produk yang akan ditonjolkan?
  - 4) Kebutuhan konsumen yang mana yang akan dipenuhi produk kita?
  - 5) Apa perubahan yang akan mempengaruhi orientasi pelanggan kita?
  - 6) Dan lain-lain

- b. Harga :
- 1) Apakah kita akan bersaing dengan harga?
  - 2) Dapatkah kita berjalan diskon atau modifikasi harga lainnya?
  - 3) Apakah perlu standar harga nasional, regional dan Internasional?
  - 4) Berapa margin laba kotor yang kita inginkan?
  - 5) Apakah harga ditetapkan berdasarkan biaya, permintaan atau persaingan?
  - 6) Dan lain-lain
- c. Tempat :
- 1) Berapa tingkat liputan/cakupan pasar yang kita inginkan?
  - 2) Adakah wilayah geografis pasar yang perlu diprioritaskan?
  - 3) Apakah saluran pendistribusian yang digunakan?
  - 4) Bagaimana saluran pemasaran tersebut dimanajemeni ?
  - 5) Apakah penjualan di organisir menurut wilayah pasar, segmen / produk?
- d. Promosi :
- 1) Jenis promosi yang manakah yang lebih diutamakan?
  - 2) Pesan apakah yang akan diutamakan untuk sampai pada konsumen?
  - 3) Media manakah yang akan digunakan?
3. Strategi Finansial.

Tujuan strategi finansial adalah untuk menyediakan perusahaan struktur finansial dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan umumnya. Strategi finansial juga menyediakan keunggulan kompetitif melalui biaya pendanaan

yang lebih rendah dan kemampuan fleksibel untuk memperbesar modal untuk mendukung strategi bisnis.

Strategi finansial biasanya berusaha memaksimalkan nilai finansial sebuah perusahaan. Strategi ini mengarahkan pemanfaatan sumber daya keuangan untuk mendukung strategi bisnis, tujuan jangka panjang dan sasaran tahunan. Berbeda dengan strategi fungsional lainnya, strategi bidang ini cakupan waktu strateginya lebih panjang yang akan memberi pedoman bagi manajer untuk investasi, pembiayaan utang, alokasi deviden dan leveraging. Beberapa hal yang perlu dijawab dalam strategi bidang keuangan adalah :

**Akuisisi Modal :**

- a. Berapa modal yang wajar?
- b. Bagaimana proporsi utang jangka pendek dan panjang yang diharapkan?
- c. Bagaimana keseimbangan antara pendanaan internal dan eksternal?
- d. Resiko dan pembatasan kepemilikan seperti apa yang dianggap layak .

**Alokasi modal :**

- a. Bagaimana prioritas untuk proyek alokasi modal?
- b. Atas dasar apakah seleksi akhir proyek dilakukan?
- c. Berapa alokasi modal yang dapat ditetapkan manajer operasional tanpa

**Deviden dan Manajemen Modal Kerja :**

- a. Berapa bagian modal yang harus dibagikan sebagai deviden?
- b. Berapa pentingkah kestabilan deviden?
- c. Apakah bentuk deviden lain yang layak selain uang tunai?
- d. Bagimanakah kebutuhan arus kas? Saldo kas maksimum dan minimum?

#### 4. Strategi Penelitian dan Pengembangan ( Research& Development ).

Perusahaan-perusahaan yang bergantung pada teknologi untuk keberhasilannya, semakin memperhatikan perkembangan strategi R&D yang melengkapi strategi tingkat bisnis. Salah satu dari berbagai pilihan R&D adalah menjadi pemimpin atau pengikut. Porter menyatakan bahwa membuat keputusan untuk menjadi pemimpin teknologi atau pengikut teknologi adalah salah satu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi.

Fungsi ini berperan dalam melahirkan ide dan gagasan baru di dalam perusahaan meliputi menghasilkan produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut diproduksi dan memasuki pasar, mencari metode-metode tertentu dalam membentuk efisiensi produksi/operasional dan lainnya. Strategi ini sangat penting sekali perannya bagi perusahaan yang menekankan pada inovasi dalam menjalankan bisnisnya.

Terdapat dua orientasi keputusan R/D perusahaan yaitu apakah bersifat offensif atau defensif. Jika offensif maka perusahaan menjalankan strategi inovasi yang kuat dan selalu berusaha untuk menjadi yang pertama (first mover) di dalam industrinya. Sedangkan orientasi defensif lebih mengarah pada pengembangan yang bersifat modifikasi dari produk yang sudah ada, baik dari dalam maupun produk pesaing.

Sasaran riset dan pengembangan dapat juga dikelompokkan menjadi dua yaitu apakah pada produk atau proses. Jika perusahaan/bisnis yang mengarah pada strategi differensiasi tentunya akan memberikan penekanan pada riset produk dan jika strategi bisnisnya adalah keunggulan biaya tentunya riset diarahkan pada proses. Selain itu riset juga bisa diarahkan pada riset dasar ataukah riset pengembangan produk

tergantung pada orientasi jangka waktu, apakah jangka panjang atau pendek.

#### 5. Strategi Operasi.

Strategi operasi menentukan bagaimana dan dimana sebuah produk atau jasa dibuat, tingkat integrasi vertikal yang dibutuhkan, dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan, dan hubungan dengan pemasok yang diinginkan. S. Kotha dan D. Orne menyatakan bahwa strategi operasi memiliki beberapa karakteristik berdasarkan strategi kompetitif dari perusahaan atau unit bisnis yang memiliki bagian operasi. Strategi pemanufakturan juga harus menjawab permasalahan integrasi vertikal, yaitu keputusan untuk membuat atau membeli. Strategi operasi merupakan bagian inti dari setiap perusahaan karena bidang inilah yang akan bertanggung dalam mengubah masukan menjadi keluaran bernilai berupa produk yang akan disampaikan pada konsumen. Strategi operasional ini haruslah memedomani keputusan mengenai :

- a. Sifat dasar dari sistem manajemen produksi/operasi perusahaan, menyeimbangkan antara masukan investasi dan keluaran operasi.
- b. Lokasi, disain fasilitas dan perencanaan proses jangka pendek.

Adapun strategi fungsional kunci dalam bidang produksi/operasional adalah :

- a. Fasilitas dan peralatan.
- b. Pembelian.
- c. Perencanaan dan pengendalian operasi

Strategi produksi/operasional harus dikoordinasikan dengan strategi fungsional lainnya terutama strategi pemasaran. Berikut ini beberapa elemen strategi yang

berkaitan dengan strategi fungsi pemasaran dan fungsi lainnya :

- a. Bersaing sebagai penyedia produk berbiaya rendah.
  - b. Bersaing sebagai penyedia produk berkualitas tinggi.
  - c. Mengutamakan pelayanan pelanggan.
  - d. Meluncurkan produk baru dalam frekuensi tinggi dan cepat.
  - e. Pertumbuhan absolut.
  - f. Berusaha melakukan integrasi vertikal.
  - g. Kapasitas cadangan untuk fleksibilitas.
  - h. Konsolidasi.
  - i. Menyebarkan pemrosesan layanan.
  - j. Penekanan penggunaan mekanisasi, otomasi dan robot.
6. Strategi Sumber Daya Manusia dan Fungsional Lainnya.

Strategi-strategi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), system informasi (SI), dan bidangbidang fungsional penting lain bagi perusahaan, bervariasi menurut industrinya. Strategi MSDM adalah strategi yang dimiliki oleh setiap perusahaan atau unit bisnis yang digunakan untuk menyelesaikan persoalan yang seringkali muncul dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah sumber daya manusia dari perusahaan atau unit bisnis itu sendiri. Strategi MSDM lain berkaitan dengan pertanyaan tentang promosi dari dalam atau rekrutmen manajer dari luar perusahaan.

Strategi bidang fungsional ini merupakan salah satu bidang yang dapat mengantarkan perusahaan mencapai strategi umumnya. Beberapa kasus perusahaan sukses dibangun dengan kekuatan utama dalam strategi fungsi SDM-nya. Oleh karena itu SDM tidak dapat lagi dianggap sebagai suatu aktifitas rutin harian yang hanya sekedar mengurus administrasi karyawan saja tetapi harus menjadi fungsi yang

mendukung terciptakan kekuatan bersaing perusahaan terutama dalam persaingan global.

Strategi SDM haruslah mengarah pada pengembangan kemampuan manajerial dan teknis karyawan dan manajer untuk kemudian dapat di manfaatkan secara optimal dalam menjalankan bisnis perusahaan. Strategi fungsional ini juga meliputi elemen fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri seperti:

- a. Rekrutmen, seleksi dan orientasi.
- b. Pengembangan karir dan pelatihan.
- c. Kompensasi.
- d. Evaluasi, disiplin dan pengembangan.
- e. Hubungan ke karyawanan dan kesempatan kerja yang adil.

Semua fungsi tersebut dirancang sedemikian rupa sehingga dapat membentuk suatu keunggulan perusahaan dalam bidang SDM yang nantinya tentu akan dapat mendorong terciptanya suatu distinctive competencies.

## **B. Strategi Bisnis**

Beberapa waktu terakhir ini di saat era persaingan bisnis semakin harisemakin ketat para pelaku bisnis atau dalam hal ini bisa dikatakan suatuperusahaan harus selalu senantiasa dituntut terus untuk menemukan cara dan strategi–strategi untuk bisa unggul menghadapi persaingan tadi di bidangnya masing– masing. Tentunya tujuan akhir agar bisa memenangkan persaingan ini adalah perusahaan tersebut tetap bisa survive mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Dalam memilih model dan konsep bisnis yang akan digunakan idealnya para pelaku bisnis atau suatu perusahaan harus mengkombinasikan antara factor internal terutama resources atau sumber daya dan melihat struktur industry

tersebut secara eksternal. Setelah menganalisa struktur industri dari factor eksternal dan kemudian dapat memaksimalkan seluruh komponen sumber daya internal (resources) dengan menciptakan berbagai keunggulan, barulah kemudian menyiapkan strategi–strategi untuk bisa mencapai tujuan. Strategi yang dimaksud adalah langkah perencanaan yang lebih terukur dan sistematis yang memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri baik dari sisi produk atau jasa yang dihasilkan maupun kompetensi dari sumber daya manusia.

Sedangkan definisi strategi sendiri adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney,1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber dayasumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan sehingga perusahaan benar – benar bisa mencapai tujuan yang diinginkannya .(Grant, 1995).Menurut Porter (1985) ada dua jenis dasar competitive advantage yang bisa dimiliki oleh perusahaan yaitu low cost dan differentiation. Atas dasar itu adaditiga strategi generik untuk bisa mencapai hasil yang lebih baik dari rata-rata didalam suatu industri. Ketiga strategi generik itu terdiri dari: cost leadership, differentiation dan focus. Ditambah dengan dua variasi dari *strategi focus* yaitu: *cost focus* dan *differentiation focus*.

		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

**Gambar 9 Generic Strategies**

1. Differentiation Focus Strategy

Dengan strategi diferensiasi atau differentiation perusahaan berusaha untuk menjadi lain dari perusahaan lainnya di dalam industri yang sama ini. Perusahaan harus berbeda atau dianggap berbeda dari pesaingnya. Perbedaannya bisa berada di produk atau jasa yang dijualnya, di sistem delivery bagaimana produk atau jasa tersebut dijual, di cara pemasarannya atau di faktor-faktor lainnya. Yang penting perbedaan yang diterapkan harus memiliki nilai positif atau valuable bagi konsumen (Porter: 1985). Karena itu di dalam satu industri bisa ada beberapa strategi diferensiasi apabila ada lebih dari satu atribut yang berbeda-beda yang bisa memberikan nilai positif bagi para konsumen. Dengan keunikan tersebut perusahaan bisa menjual produk atau jasa dengan harga premium. Tetapi untuk bisa berhasil harga premium tersebut harus lebih dari biaya lebih yang dikeluarkan untuk membuat keunikan tersebut. Karena itu perusahaan tidak bisa mengabaikan posisi pembiayaannya karena strategi ini akan membuat biaya perusahaan tersebut lebih tinggi dari perusahaan pesaing lainnya. Dengan demikian perusahaan yang memilih strategi ini harus berusaha menyamakan biayanya atau berdekatan dengan biaya

yang dikeluarkan parapesaingnya, melalui pengurangan biaya di bagian-bagian lain yang tidak mempengaruhi faktor diferensiasi yang dipilihnya (Porter: 1985). Differentiation tidak bisa dilihat dari garis besar perusahaan tetapi differentiation bersumber dari aktivitas - aktivitas yang spesifik yang dilakukan oleh perusahaan, yang kemudian mempengaruhi keputusan konsumen (Porter : 1985). Atas dasar itu Porter (1985) menyebutkan bahwa semua aktivitas yang memiliki nilai atau value activity berpotensi menjadi faktor differentiation, termasuk aktivitas - aktivitas yang hanya membutuhkan biaya yang sedikit. Porter (1985) memberikan daftar faktor-faktor penentu utama yang bisa membuat keunikan atau principal uniqueness drivers. Daftar tersebut terdiri dari:

- a. Policy Choices.
- b. Hubungan atau Linkages.
- c. Pemilihan waktu.
- d. Lokasi.
- e. Interrelationships.
- f. Learning and spillovers.
- g. Integrasi.
- h. Skala
- i. Faktor institusional

(Porter 1985) juga memberikan berbagai rute menuju differentiation, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Memperbaiki sumber dari keunikan.
- b. Menjadikan biaya membuat perbedaan sebagai daya saing.
- c. Merubah peraturan untuk membuat keunikan.
- d. Men-konfigurasi ulang rantai nilai menjadi unik secara keseluruhan.

Selain itu (Porter, 1985) juga memberikan kondisi-kondisi yang bisa menjadi strategi differentiation yang diambil oleh sebuah perusahaan menjadi berkesinambungan atau sustainable. Kondisi-kondisi tersebut adalah:

- a. Sumber keunikan perusahaan berhubungan dengan barriers atau batasmasuk ke dalam industry
- b. Perusahaan memiliki daya saing dalam biaya membuat perbedaan.
- c. Sumber dari keunikan beragam, tidak tergantung pada hanya satu.
- d. Dengan membuat perbedaan pada produk atau jasanya perusahaan jugamembuat switching cost atau biaya untuk pindah ke perusahaan lain bagikonsumen menjadi tinggi

Dari sekian banyak teori yang dikemukakan oleh Porter diatas mengenai diferensiasi, strategi bisnis yang akan digunakan dalam membuat perencanaan bisnis toko ritel fashion ini adalah Differentiation Focus. Secara definisi, focus diferensiasi ini lebih mengarah kepada nilai lebih atau keunikan dan perbedaan yang ditawarkan kepada konsumen. In differentiation focus a firm seeks differentiation in its target segment. Differentiation focus exploits the special needs of buyers in certain segment. ( Porter, 1985 ) Target pasar dari Mississippi dan Celcius adalah segmen pasar kelas social ekonomi menengah atas. Segmen ini dipilih karena masyarakat kelas social ekonomi ini memiliki keinginan (wants) terhadap suatu produk atau jasa, dan biasanya mereka ini cenderung lebih konsumtif serta memiliki loyalitas dan preferensi tertentu terhadap sebuah brand. Selain itu biasanya market pelanggan kelas sosial seperti ini memiliki tingkat ego, gengsi serta harga diri yang cukup tinggi karena

memiliki pergaulan dan komunitas yang luas serta relatif memiliki tingkat latar belakang pendidikan cukup tinggi.

Berbeda dengan kelas ekonomi bawah yang hanya berbelanja lebih kepada pertimbangan memenuhi kebutuhan saja dan faktor harga murah. Alasan lain adalah karena segmen pasar ini memiliki buying power yang tinggi. Mereka tidak memerlukan pertimbangan yang panjang untuk membelanjakan uang. Mengingat konsep toko yang akan didirikan ini adalah dengan format ritel yang baru yaitu tidak berada di dalam mal, melainkan memiliki bangunan tersendiri dengan konsep dua brand sekaligus yang bersebelahan dan terintegrasi satu sama lainnya, maka seluruh komponen dalam bisnis itu mulai dari atribut fisik sampai dengan yang tidak terlihat secara fisik harus mewakili personality konsumen atau pasar yang benar-benar akan dibidik. Dan mengingat yang akan dibidik adalah konsumen pasar di kelas menengah atas yang menginginkan suasana berbelanja nyaman dan santai, orang-orang yang sudah memiliki niat berbelanja untuk memenuhi kebutuhan fashion mereka, serta menginginkan pola *customized service* maka strategi seperti ini memang harus dilakukan. Bahkan khusus untuk toko dengan format baru ini para pelanggan special tersebut juga diperbolehkan untuk melakukan permintaan tersendiri atau request model pakaian yang sesuai dengan minat dan selera mereka selain produk-produk yang tersedia di toko, dan biasanya masukan dari pelanggan ini nanti akan diberitahukan lebih lanjut melalui komunikasi sms atau telfon dan email ke bagian produksi dan pengadaan produk. Sehingga dengan adanya proses interaktif antar konsumen dan produsen seperti ini diharapkan nantinya akan terbentuk pasar pelanggan yang setia terhadap dua brand toko ini yaitu Mississippi dan Celcius.

Jadi untuk memenangkan persaingan ini maka toko Mississippi dan Celcius berupaya memenuhi kebutuhan belanja fashion segmen pasar ini dengan menciptakan diferensiasi dalam semua aspek mulai dari kualitas produk yang dijual, pricing policy, konsep toko dengan format ritel modern yang didukung oleh tenaga staf penjual yang ramah berorientasi terhadap kepuasan pelanggan. Diferensiasi produk yang ditawarkan oleh toko Mississippi dan Celcius adalah menyediakan produk– produk dengan desain yang terbaru dan memomorsatukan trend dengan private label sendiri, yang diproduksi dari sourcing impor di China dan sourcing lokal di pabrik garmen sendiri melalui hasil karya para desainer atau perancang yang memiliki pengalaman cukup di industri ritel fashion tanah air.

Faktor kunci yang paling penting dalam membangun bisnis ini adalah dari sisi produk yang dijual, baik desain dan model, ukuran atau size pack, kualitas bahan baku, kualitas jahitan dan terakhir adalah harga. Seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya bahwa produk– produk yang dijual di seluruh jaringan outlet pada awalnya adalah mengandalkan sourcing dari grosir di Mangga Dua dan Tanah Abang sebagai supplier dengan sistem pembelian putus, artinya departemen merchandising sebagai bagian pengadaan untuk produk membeli produk yang sudah jadi dengan sistem pembayaran dua sampai dengan tiga bulan, akan tetapi untuk produk yang tidak terserap oleh pasar atau yang tidak laku di outlet tidak bisa dikembalikan kepada supplier–supplier tadi, sehingga hal ini menjadi kendala dan hambatan yang tidak pernah habis, karena bagaimanapun juga produk sisa ini menjadi beban perusahaan.

Sedangkan untuk diferensiasi lainnya yang akan dilakukan sebagai bagian dari strategi dalam merancang dan mengembangkan bisnis ini akan dijelaskan dalam bab– bab berikutnya.

## 2. Pengembangan toko dengan konsep format ritel baru

Adapun strategi bisnis yang akan coba dikembangkan dalam penulisan ini adalah dengan mendirikan konsep ritel dengan format baru, yaitu berbeda dengan toko–toko yang sudah beroperasi sebelumnya di dalam mal dan pusat perbelanjaan, sedangkan format baru ini adalah beroperasi di luar mal dengan single building. Untuk toko-toko sebelumnya yang sudah beroperasi di dalam mal jika dilihat dari faktor lokasi sudah sedikit lebih diuntungkan karena hampir rata-rata seluruh mal yang ada saat ini sudah mengusung konsep One Stop Shopping yang benar-benar menyesuaikan dengan kebutuhan gaya hidup modern bagimasyarakat. Akan tetapi dalam penulisan rencana bisnis ini penulis merasa yakin bahwa untuk mengembangkan konsep dengan format baru ini masih ada potensi dan peluang yang bisa dimanfaatkan, dan berikut adalah faktor-faktor dan dasar pertimbangan untuk

## **BAB 7 MASA DEPAN E-COMMERCE PASCA TERDAMPAK COVID-19**

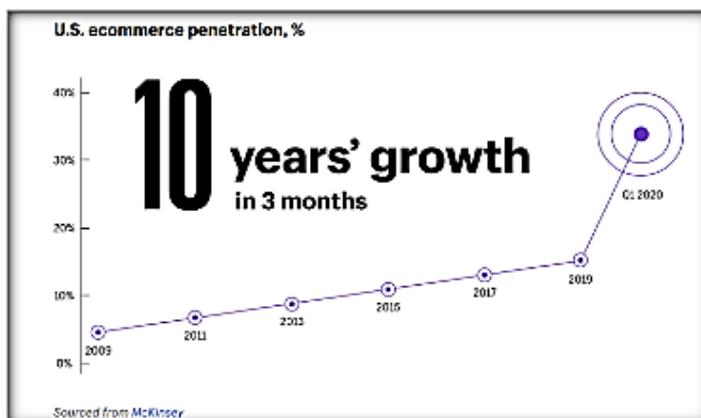
E-niaga berada pada titik tertinggi sepanjang masa. Penguncian, larangan perjalanan, dan penutupan ritel memaksa konsumen online, dan pengecer terbesar di dunia segera menyusul, dalam beberapa kasus menjual langsung ke konsumen (DTC) untuk pertama kalinya. Tapi tidak semua e-commerce pendatang baru memiliki infrastruktur untuk menghadirkan kelas dunia pengalaman pelanggan. Salah satu cara merek DTC menonjol di ruang e-niaga yang ramai adalah melalui pengiriman dan pemenuhan otomatis. Pesanan harus cepat, gratis, dan berkelanjutan pengiriman. Dan fenomena video unboxing telah menyebabkan perusahaan DTC melakukannya berinvestasi dalam kemasan bermerek khusus. Untuk lebih bersaing dengan pasar dan raksasa ritel, merek juga berinvestasi dalam pengalaman yang lebih kaya dan lebih personal. Memanusiakan merek mereka juga membantu dalam retensi pelanggan, sekarang menjadi prioritas utama seiring dengan meningkatnya biaya akuisisi ketidakpastian dalam periklanan digital

### **A. Ledakan E-Niaga Memicu Persaingan Online**

Meskipun pertumbuhan e-niaga global akan melambat sebelum meningkat pada tahun 2022, penjualan e-niaga berada pada titik tertinggi sepanjang masa setelah pandemi yang dipercepat selama bertahun-tahun hanya dalam beberapa minggu. Rekam persaingan e-niaga didorong oleh grosir lama, raksasa ritel global, dan kategori produk yang biasanya tidak dibeli secara online meningkatkan pelanggan biaya akuisisi.

Banyak pesaing baru tidak diperlengkapi untuk bersaing dalam hal pengalaman pelanggan, sebuah puncak pembeda online memberikan keunggulan pada merek dengan pengalaman omnichannel yang imersif.

Menurut The Future of Ecommerce Report 2021: Shopify Plus pada puncak pandemi COVID-19, 10 tahun pertumbuhan e-niaga terjadi hanya dalam 90 hari. Ketika negara-negara terkunci (lockdown) dan retailer terpaksa tutup, e-niaga mencapai titik tertinggi sepanjang masa sebesar 16,4% dari total penjualan ritel global.<sup>1</sup> Bukan hanya Generasi Z dan milenial yang mendorongnya tren, pembeli yang lebih tua juga pindah ke ritel online. Menurut survei global di 11 pasar oleh Shopify, 84% konsumen berbelanja online selama pandemic. McKinsey (2021) memetakan pertumbuhan ritel selama 10 tahun di negara Amerika, pergerakan pertumbuhan dapat dilihat pada gambar 10. dibawah ini:



**Gambar 10 Penetrasi Ritel Online di Amerika selama 10 tahun**

(sumber Mckinsey,2021

E-Marketer, sebuah lembaga riset online independen mengutarakan bahwa Pada tahun 2021, pertumbuhan e-niaga tidak akan merata. Di AS diperkirakan akan melambat hingga 7,8% karena penjualan batu bata dan mortir ritel pulih dari kejatuhan pandemi mereka. Di Asia Pasifik, Eropa, dan Timur Tengah, pertumbuhan akan lebih cepat daripada AS selama paruh pertama dekade. Gambar 11 dibawah ini menggambarkan persebaran pertumbuhan ritel online di beberapa negara:

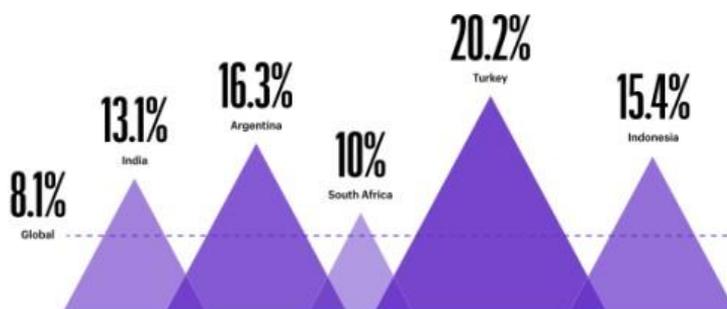


**Gambar 11 Pertumbuhan Penjualan e-niaga ritel diseluruh dunia berdasarkan wiayah 2020**

(Sumber: emarketer, 2021

Riset lain dari Statista (2021) mengungkapkan Sementara dunia pasca-COVID-19 diperkirakan pulih lebih lambat daripada setelahnya Krisis keuangan global 2008–2009, e-commerce adalah titik manis ekonomi sebagai merek dan konsumen terburu-buru online. Hampir 150 juta orang berbelanja online untuk pertama kalinya6 di Amerika Serikat pandemi, dan jumlah pembeli e-niaga hanya akan terus

meningkat. E-niaga sebagai persentase dari total penjualan ritel global juga akan terus tumbuh selama ini lima tahun ke depan. Tren ini tidak hanya menjadi penarik bagi merek digital, tetapi juga angin sakal dunia e-niaga menjadi lebih ramai dan kompetitif dari sebelumnya. Berikut ini perkiraan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan penjualan e-niaga ritel (CAGR), 2020-2024 menurut riset Statista (2021):



**Gambar 12** Perkiraan Tingkat Pertumbuhan Tahunan Gabungan

(Sumber : statista ,2021)

Saat grosir lama mulai online dan raksasa ritel global seperti Walmart memperluas e-niaga mereka inisiatif, persaingan digital sedang memanas. Begitu juga pesaing dalam kategori produk tidak secara tradisional dalam permintaan online juga bersaing untuk pembeli e-niaga. Pergeseran ini dipimpin oleh kebutuhan rumah tangga, kesehatan, dan perawatan pribadi persaingan juga datang dari luar negeri. Saat COVID-19 menyebar, konsumen mulai berbelanja di luar negara asalnya. E-niaga lintas batas melonjak 21% dari tahun ke tahun sejak Januari hingga Juni 2020, dengan penjualan online barang mewah meningkat 39% menurut data kepemilikan dari Shopify, AS memimpin e-

niaga lintas batas, tetapi pandemi juga telah mempercepat perilaku ini di China.

Data Shopify mengungkapkan bahwa aplikasi terjemahan melonjak 3.309% di seluruh dunia selama pandemi. Aplikasi dropshipping dan konversi mata uang juga mengalami peningkatan penggunaan yang signifikan sejak pandemi. Jenis investasi ini dalam perdagangan lintas batas menyarankan persaingan luar negeri dan regional sepertinya tidak akan mereda.

Dengan persaingan internasional dan pengecer berkantong tebal yang memprioritaskan e-niaga, pergeseran dari televisi ke periklanan digital menambah kecepatan. Ini telah menaikkan biaya iklan dan membuatnya lebih mahal untuk mendapatkan pelanggan baru. Di Facebook, akuisisi pelanggan biaya melonjak setelah pandemi, dengan biaya sekarang lebih tinggi daripada tingkat sebelum pandemi.

## **B. Pengalaman Pelanggan Menjadi Keharusan**

Pandemi global telah mengubah peran dan pentingnya pengalaman digital dalam kehidupan pelanggan. Konsumen saat ini mengharapkan pengalaman digital yang mudah digunakan dan intuitif di seluruh saluran dan perangkat. Merek yang dapat memenuhi harapan tersebut sedang melihat keuntungan terbesar. Menurut data kepemilikan dari Shopify, pedagang eceran dengan strategi omnichannel menggantikan 94% pembelian point-of-sale (POS) yang hilang bulan pertama pandemi dengan penjualan online. Namun, jurang pemisah antara merek DTC yang mengutamakan digital dan bisnis baru telah terbuka ke e-niaga. Hanya 38% dari perusahaan terbesar yang mampu bersaing pengalaman pelanggan. “Selama pandemi, merek langsung ke konsumen

dengan pengalaman e-niaga yang berkembang pesat mampu dengan sangat cepat dan mudah mengubah pemasaran dan perpesanan mereka, energi mereka,” Abaza, direktur pemasaran riset global Shopify Plus. “Mereka tidak perlu melakukannya pada dasarnya memikirkan kembali model bisnis mereka. Mereka bisa fokus pada hal-hal yang sangat berbeda karena mereka memiliki keuntungan yang signifikan.” Peluang bagi merek DTC adalah untuk mengembangkan keahlian e-niaga mereka. Tantangan karena semua orang mengikuti.

Untuk memanfaatkan ledakan e-niaga dan mengatasi persaingan yang ketat, Anda perlu melakukannya mengoptimalkan perdagangan di seluruh saluran seperti pasar online, media sosial, ritel, dan grosir. Itu juga berarti membangun atau membeli fondasi teknologi yang membebaskan tim Anda untuk menciptakan pengalaman yang imersif dan terpadu di mana pun pelanggan Anda berada. Itu keuntungan bisnis adalah ketahanan, yang memungkinkan bisnis Anda dengan cepat mengalihkan upaya dan sumber daya dari jalur online ke online, dan kembali lagi, berdasarkan permintaan pelanggan.

Memiliki tampilan terpadu dari produk dan data pelanggan anda adalah langkah pertama untuk menyediakan pengalaman yang konsisten kepada pelanggan di seluruh saluran.

1. Bangun bisnis Anda di satu tempat platform yang menghubungkan alur kerja dan sumber data, memungkinkan Anda untuk mengelola semua penjualan Anda saluran di satu tempat, dan terintegrasi dengan solusi pihak ketiga.

2. Sinkronisasi informasi produk dan inventaris Untuk memastikan data produk merek dan tingkat inventaris akurat dan diperbarui secara real time di seluruh saluran, platform peritel harus secara otomatis menyinkronkan produk informasi seperti harga, deskripsi, dan gambar dengan jumlah SKU.
3. Integrasikan data penjualan dan pasokan peritel. Merek yang tidak memiliki sumber kebenaran tunggal untuk data dan pelaporan penjualan akan merasa kesulitan untuk secara efisien melacak kinerja di seluruh saluran. Platform perdagangan Anda harus terintegrasi dengan sisi penjualan dan pasokan bisnis Anda. Gunakan sistem POS untuk menghubungkan etalase digital Anda dengan lokasi ritel di pusat pelaporan pusat.
4. Prioritaskan pengalaman belanja seluler Bersaing dalam pengalaman pelanggan juga membutuhkan pengalaman seluler secepat kilat, dengan 50% dari penjualan e-niaga global terjadi di perangkat seluler. Bahkan sebelum COVID-19 perdagangan seluler menyumbang 92% pertumbuhan e-niaga. Penelitian menunjukkan 53% dari consumer akan meninggalkan situs yang membutuhkan waktu lebih dari tiga detik untuk dimuat di seluler. Lebih buruk lagi, rasio pentalan seluler secara konsisten lebih tinggi daripada desktop.
5. Jadikan situs perusahaan responsif Toko online yang responsif memungkinkan merek peritel memberikan pengalaman yang konsisten di semua perangkat, dari desktop hingga tablet hingga seluler. Mereka melakukan ini dengan mengidentifikasi jenis perangkat yang digunakan dan mengonfigurasi situs web agar sesuai dengan tampilan perangkat sedekat mungkin. Tema

responsif juga membantu meningkatkan SEO, kecepatan situs, dan atas semua pengalaman pengguna.

6. Ubah situs Anda menjadi aplikasi web progresif Aplikasi web progresif menawarkan pengalaman seluler yang optimal di seluruh saluran dan dapat hidup di layar utama pengguna. Mereka dirancang untuk memuat secara instan, meskipun file pengguna tidak terhubung.
7. Gabungkan aplikasi web progresif dengan halaman seluler yang dipercepat. Beberapa merek juga menggabungkan aplikasi web progresif dengan perangkat seluler yang dipercepat, atau salinan HTML halaman web yang dipreteli dan memprioritaskan seluler yang dimuat secara instan. Laman seluler yang dipercepat adalah dasar dari indeks yang memprioritaskan seluler Google, yang memprioritaskan pengoptimalan seluler dalam hasil pencarian. Kombinasi tersebut dapat menghasilkan yang lebih baik hasil pencarian, lebih banyak top-of-funnel, dan peningkatan rasio konversi situs. Solusi yang mengutamakan API, memisahkan pelanggan *front-end* pengalaman dari infrastruktur teknologi back-end. Manfaatnya meliputi:
  - Integrasi: Membangun arsitektur perusahaan kustom dengan API memungkinkan integrasi mendalam dengan alat atau layanan pilihan (seperti konten terpisah sistem manajemen)
  - Fleksibilitas: Dengan memisahkan ujung belakang dari ujung depan, Anda memiliki kepemilikan penuh serta kontrol pengalaman front-end dan tumpukan teknologi yang digunakan untuk membuatnya

- Multisaluran: Fleksibilitas ini memungkinkan peritel memperluas belanja ke pelanggan mana pun pengalaman, di perangkat atau platform apa pun. 8.
8. Terlepas dari biaya dan kompleksitas pengembangan, banyak pedagang masih ingin mengadopsi arsitektur tanpa batas dalam upaya untuk meningkatkan kualitasnya.

### **C. Konsumen Baru Membentuk Perilaku Masa Depan Ritel**

Konsumen di seluruh dunia membeli barang yang jarang dibeli secara online sebelum pandemi, seperti bahan makanan, kesehatan dan kebersihan, dan kebutuhan rumah tangga. Pandemi telah memperkuat keinginan konsumen akan kenyamanan dan kesegeraan. Kelanggengan pergeseran ini akan ditentukan oleh seberapa puas konsumen dengan pengalaman online. Membuka kunci masa depan ritel berarti inovasi online yang memungkinkan konsumen untuk membeli di mana pun mereka berbelanja, coba produk peritel dengan augmented reality (AR) sebelum membeli, dan merekayasa versi virtual dari pengalaman belanja ritel. Pandemi membawa perubahan pada gaya hidup dan kebiasaan belanja konsumen. Dengan konsumen masih waspada untuk membeli di toko, permintaan pembelian online untuk produk baru telah melonjak di seluruh dunia. Meskipun dinamika berbeda di setiap negara, kesehatan, kebersihan, kebutuhan rumah tangga, dan makanan dan minuman sekarang menjadi kategori produk online teratas baru. Pandemi juga meningkatkan keinginan konsumen yang semakin meningkat akan kenyamanan, kesegeraan, kesederhanaan, dan kesederhanaan. Saat konsumen berbelanja di toko, mereka membeli lebih banyak sehingga mereka dapat melakukan lebih sedikit perjalanan.

Itulah salah satu alasan mengapa e-niaga tetap pada level puncak bahkan setelahnya ekonomi mulai dibuka kembali. “Lebih dari sebelumnya, beberapa bulan terakhir telah ditentukan oleh apa yang dibutuhkan pembeli, bukan di mana pedagang ingin mengambilnya, ”kata David Moellenkamp, direktur Shopify Plus otomatisasi. “Selama beberapa bulan terakhir, pedagang kami menjadi jauh lebih pintar, jauh lebih mahir dalam memahami pola pikir pembeli, dan betapa pentingnya keselamatan dan ketepatan waktu adalah untuk pembeli.

Tidak pernah konsumen mengharapkan lebih banyak bisnis. Tidak hanya pembeli yang menginginkan untuk membeli secara online, mereka juga mengharapkannya cepat dan nyaman. Survei konsumen menunjukkan bahwa perubahan ini akan sulit dilakukan. Dari 75% konsumen yang mengatakan mereka mencoba merek online yang berbeda selama pandemi, 60% berharap untuk berintegrasi merek dan toko baru dalam kehidupan pasca-COVID mereka. Pergeseran lain yang berlangsung selama pesanan tinggal di rumah juga diharapkan tetap ada, termasuk berbelanja online, menggunakan ponsel pembayaran, dan panggilan video serta konferensi. Mungkin juga perilaku ini akan tetap ada, tetapi tidak pada tingkat yang sama seperti selama dan segera setelah pandemi. Kelekatan akan bergantung pada seberapa puas konsumen dengan pengalaman digital baru mereka. Ini berbeda-beda di setiap negara. Di Italia 60% berbelanja online selama pandemi, tetapi kurang dari 10% merasa puas dengan pengalaman, sementara konsumen di Finlandia akan terus berbelanja online<sup>46</sup> setelah pandemi, menyarankan pergeseran akan bertahan. Namun, perubahan yang harus Anda lakukan pada bisnis tidak akan bersifat sementara. Kepala eksekutif di

seluruh dunia mengatakan digital akan bertahan, pergeseran ke e-niaga bersifat structural dan perubahan perilaku bersifat permanen. "Peritel tidak akan melihat kemunduran penuh dalam hal penetrasi e-niaga". Fokus pada menciptakan pengalaman digital inovatif yang membuat hidup lebih mudah bagi pelanggan Anda, menemukan kembali pengalaman belanja tradisional untuk dunia pasca-pandemi, dan menghadirkan merek untuk hidup dengan cara baru. "Konsumenlah yang memegang kendali," kata Robert Hein, layanan pedagang Shopify Plus manajer pengalaman. "Permintaan mereka adalah menggeser kebutuhan dan ekspektasi. Relevan dengan COVID, mungkin ada lebih banyak minat pada keselamatan dan keamanan serta kombinasi pengalaman: Sebagiannya digital, sebagian lagi adalah kehidupan nyata. Mungkin ada produk berwujud dan kemudian digital pengalaman yang melengkapi produk. Mulailah dengan memastikan pelanggan dapat berbisnis dengan Anda di mana pun mereka suka. Menghubungkan dunia online dan offline memungkinkan pelanggan memilih tempat mereka membeli. Ini juga memungkinkan Anda untuk memanfaatkan keinginan mereka akan kecepatan dan kenyamanan.

#### **D. Strategi Pemenuhan Keinginan Konsumen**

Sebagai Pembeda Merek saat ini memiliki empat tujuan pemenuhan: cepat, gratis, berkelanjutan, dan bermerek pengiriman. Secara global, 64% konsumen<sup>63</sup> ingin pesanan mereka dikirim secara gratis, sementara pada level puncak e-niaga dan pengiriman pada hari yang sama yang ketat times telah membuatnya sulit untuk bertemu meningkatnya permintaan pelanggan, dan 67% konsumen A.S.

mengharapkan pengiriman yang sama, berikutnya, atau dua hari, sementara 72% konsumen global ingin merek menggunakan kemasan berkelanjutan. Dengan biaya untuk memenuhi pesanan yang melonjak, merek harus mengubah pemenuhan menjadi aset strategis.

Pemenuhan harus lebih pintar, lebih dekat dengan konsumen, dan otomatis. Mayoritas konsumen di AS, Inggris, China, Jerman, Prancis, dan Jepang mengatakan pengiriman gratis sangat memengaruhi apakah mereka membeli dari suatu merek atau tidak. Data kepemilikan dari Shopify menunjukkan jumlah merek yang menawarkan pengiriman gratis meningkat 5,3% sejak pandemi dimulai.<sup>69</sup> Untuk menjawab permintaan konsumen sambil mempertahankan profitabilitas, merek menetapkan ambang batas pengiriman gratis. 65% penuh konsumen memeriksa pengiriman gratis ambang batas sebelum menambahkan sesuatu ke keranjang mereka.

Dan pengiriman gratis hanyalah puncak gunung es: 39% pembeli A.S. mengharapkan dua hari pengiriman menjadi gratis, sementara pasar pengiriman pada hari yang sama di AS diperkirakan akan menjadi yang teratas \$ 9,6 miliar pada tahun 2022. Pembeli saat ini ingin pengiriman tidak hanya cepat dan gratis, tetapi juga ramah lingkungan sadar. Tiga perempat konsumen A.S.<sup>73</sup> lebih cenderung membeli produk yang dikemas secara berkelanjutan. Banyak juga yang akan membayar premi. Fokusnya adalah pada kemasan tanpa limbah, di mana semuanya bahan digunakan, digunakan kembali, atau didaur ulang. Kemasan minimalis, ukuran paket diperkecil, dan kasus pengiriman yang didesain ulang juga merupakan prioritas tinggi. Tren global ini terkuat di pasar yang sedang berkembang dan berkembang pesat,

dipimpin oleh Cina, di mana 67% responden mengatakan bahwa mereka lebih cenderung membeli produk atau layanan dari sebuah perusahaan dengan reputasi yang baik untuk tanggung jawab lingkungan.

Namun permintaan green packaging juga harus diimbangi dengan keinginan konsumen kemasan khusus atau bermerek. Video unboxing hampir menjamin pengemasan akan terlihat oleh pembeli yang meneliti merek dan produk. Pengaruh kemasan keputusan pembelian, menginspirasi pelanggan untuk merekomendasikan produk peritel, dan dapat meningkatkan retensi pelanggan. Ini harus secara simultan mengesankan konsumen dan memenuhi keinginan mereka untuk keberlanjutan.

Permintaan konsumen yang kompleks bertepatan dengan kenaikan biaya pengiriman. Pergeseran ke e-niaga telah menghasilkan pengirim beroperasi pada level puncak untuk sebagian besar tahun 2020. Sebagai tanggapan, mereka menagih lebih banyak. Di seluruh dunia, FedEx mengumumkan tingkat rata-rata 4,9% kenaikan untuk 2021. FedEx juga berencana untuk menaikkan suku bunga selama puncak musim liburan, dan mengenakan biaya biaya keterlambatan untuk pedagang yang tidak membayar tepat waktu. UPS juga mengisi lebih banyak: kepala barunya eksekutif telah memprioritaskan penyesuaian harga<sup>85</sup> dengan nilai yang diberikan perusahaan. E-niaga juga membuat profil pesanan<sup>86</sup> lebih kompleks: Pusat distribusi terpenuhi DTC yang lebih kecil memesan lebih cepat untuk memenuhi waktu cutoff yang agresif dan tenggat waktu pengiriman. Sifat perdagangan global, meskipun tegang oleh hubungan AS-China dan Brexit, juga bertambah kompleksitas. Daya beli bergeser dari AS dan Eropa ke Cina dan Tenggara Asia.

Dengan Cina yang dominan dalam e-niaga, diharapkan lebih dari 62% penjualan digital berlangsung di Asia Pasifik pada tahun 2020. Dengan Asia Pasifik sebagai titik nol untuk e-niaga, pemenuhan kompleksitas bertambah untuk merek yang menjual lintas batas, yang lebih menantang, konsumen semakin mengharapkan pengembalian gratis. Total biaya pengembalian di seluruh dunia baru-baru ini mencapai \$ 1 triliun, 90 dan pengembalian e-niaga di AS diperkirakan akan melonjak.

Data Riset oleh Shopify (2021) dikarenakan adanya COVID-19, 40% pengecer menyesuaikan kebijakan pengembalian. Pengembalian juga meningkat karena lebih banyak pembeli online "mengelompokkan" pembelian mereka, membeli beberapa versi produk dengan niat mengembalikan beberapa item.

Merek memiliki sedikit pilihan selain menata ulang pemenuhan secara kreatif. Pada paruh pertama tahun 2020, e-niaga memacu peningkatan besar 51% dalam permintaan pusat pemenuhan yang besar. Di seluruh dunia, bisnis memprioritaskan pemenuhan untuk melawan kenaikan biaya dan memenuhi harapan konsumen. Merek juga menawarkan opsi pemenuhan baru seperti "klik dan kumpulkan". Dan 40% pembeli memilih penjemputan tepi jalan untuk pembelian online pada awalnya tiga bulan pandemi:

- 31% menggunakan penjemputan di tepi jalan untuk pertama kalinya antara bulan Maret dan Juni
- 72% memilihnya lebih sering selama periode ini dibandingkan awal tahun Data Proprietary Shopify mengungkapkan hampir 100.000 merek di seluruh dunia mulai menawarkan penjemputan tepi jalan selama pandemic. Pada tahun 2021, lindungi margin dari kenaikan

biaya dan berikan semua yang diinginkan pelanggan pengiriman cepat, gratis, berkelanjutan, dan bermerek — dengan meningkatkan kemampuan pemenuhan peritel. Pilih 3PL dengan jaringan luas pusat pemenuhan yang berlokasi strategis di wilayah tujuan pengiriman. Ini memungkinkan Anda untuk menyimpan barang dagangan yang tepat di lokasi yang tepat sehingga pesanan dapat dikirim lebih cepat dan diarahkan dengan lebih efisien. Sebuah pemenuhan mitra harus mampu: Otomatiskan manajemen inventaris Manajemen inventaris adalah kunci untuk membangun jaringan pemenuhan yang efisien. Sistem manajemen persediaan harus secara akurat meramalkan permintaan sehingga persediaan dapat dibeli, diisi ulang, dan dikelola secara efektif. Jika peritel mengelola inventaris di beberapa lokasi, sistem manajemen inventaris peritel juga harus menggunakan otomatis pesanan berbasis aturan untuk mencocokkan pesanan dengan stok di gudang yang paling dekat dengan pelanggan. Ini menghemat waktu, mempercepat pemenuhan, dan mengurangi biaya pengiriman.

- Merekomendasikan inventaris mana yang harus disimpan di gudang mana agar lebih dekat dengan pelanggan
- Memenuhi pesanan dengan kemasan bermerek yang mengubah pengalaman membuka kemasan menjadi taktik retensi
- Lebih sering terlambat yang memungkinkan Anda untuk mengirim lebih banyak pesanan di hari yang sama
- Merampingkan proses pengembalian

- Otomatiskan pengembalian untuk langsung memberikan kredit toko kepada pelanggan label pengembalian yang telah diisi sebelumnya, dan mendukung pengembalian swalayan. Investasi bisnis masuk akal bila 96% konsumen akan berbelanja dengan pengecer lagi berdasarkan pengembalian yang "mudah" atau "sangat mudah" pengalaman. Anda juga dapat menggunakan solusi pengembalian otomatis untuk menyegmentasikan dan melacak serial yang kembali, lalu ubah promosi yang mereka terima untuk melindungi margin. Taruh pengembalian autopilot dengan: Alih-alih pengembalian, pertimbangkan untuk memberi insentif kepada pelanggan untuk bertukar produk atau menerima kredit toko. Ini menghemat biaya penyetokan ulang, mempertahankan pelanggan, dan mengurangi pengeluaran pengiriman jika pelanggan menyimpan barang-barang bekas yang rusak atau tidak dapat dijual kembali.
- Ubah toko gelap menjadi lokasi pemenuhan mini Mengubah ruang ritel yang tidak terpakai, juga dikenal sebagai "toko gelap", menjadi pusat pemenuhan kebutuhan menjadi cara cerdas untuk menawarkan pengambilan klik dan kumpulkan, sambil memangkas biaya pemenuhan online hingga 30% . Klik-dan-kumpulkan perdagangan di AS, termasuk pengambilan di tepi jalan, diperkirakan mencapai \$ 64 miliar<sup>105</sup> teratas pada tahun 2021. Saat Anda mengonversi toko gelap,

Anda juga dilengkapi untuk mengirimkan pesanan yang ditempatkan di toko atau online.

- Menawarkan pengiriman lokal Beberapa merek mengambil pemenuhan dengan tangan mereka sendiri dengan menawarkan pengiriman lokal. Lokal pengiriman lebih cepat daripada pengiriman tradisional, memberikan lebih banyak pekerjaan kepada pekerja ritel Anda, dan memberi Anda kendali penuh atas pengalaman pelanggan.

### **E. Tantangan Dominasi Marketplace dalam Membangun**

Merek Separuh dari semua penjualan e-niaga global terjadi di pasar, tempat konsumen mencari solusi, bukan merek. Membangun merek tidak pernah lebih penting atau lebih sulit. Kabar baiknya adalah itu konsumen yang sadar sosial bersedia membayar premi untuk merek dengan suatu tujuan. Merek harus mengubah halaman produk pasar mereka menjadi pengalaman yang kaya dan imersif, sambil menawarkan produk-produk unik yang disesuaikan melalui saluran mereka sendiri.

Di dunia di mana pasar mendominasi, dan pencarian sering kali tidak bermerek, membangun merek tidak pernah lebih penting atau lebih sulit. Setengah dari semua penjualan e-niaga global terjadi di pasar dan volume yang besar memaksa merek untuk berpartisipasi. Pasar virtual adalah salah satu cara tercepat untuk menskalakan secara global. Mereka juga membantu yang lebih kecil bisnis memenuhi pesanan dengan lebih efisien. Tetapi merek sering kali memandang pasar sebagai kejahatan yang diperlukan: mendorong penjualan, tetapi menekan margin. Merek telah lama khawatir tentang menyerahkan hubungan dan data

pelanggan pasar. Dan ketakutan itu mungkin menjadi kenyataan. Awal tahun ini Amazon dituduh menggunakan data penjualnya sendiri untuk meluncurkan produk pesaing. Meskipun pasar adalah pintu gerbang untuk penemuan merek, konsumen tidak datang ke pasar untuk mencari merek. Para pengamat menyindir bahwa “konsumen dapat menemukan apa pun di pasar digital kecuali merek Anda”. Dengan perjalanan pembelian yang semakin dimulai di Amazon, konsumen mencari menurut kategori, manfaat, dan ulasan. Pencarian, menurut analisis, telah menjadi merek baru. Selain dominasi pasar dan perilaku penelusuran, konsumen saat ini juga ingin membeli dari merek dengan tujuan yang lebih tinggi. Di seluruh dunia, semakin banyak pembeli yang berbelanja nilai-nilai mereka. Konsumen yang didorong oleh tujuan kira-kira 40% dari semua konsumen menginginkan produk dan merek yang sejalan dengan keyakinan mereka, dan bersedia membayar mahal.

Generasi Z, yang sekarang menjadi kelompok konsumen terbesar, memimpin tren. Mereka juga ingin berubah kebiasaan berbelanja mereka untuk mengurangi dampak lingkungan, dan peduli dengan masalah seperti keberlanjutan dan daur ulang.

Konsentrasi tertinggi dari konsumen yang didorong oleh tujuan berada di Eropa, Asia Tenggara, dan Amerika Latin. Permintaan akan merek yang digerakkan oleh tujuan juga selaras dengan keinginan untuk berbelanja secara mandiri bisnis yang dimiliki. Data kepemilikan dari riset Shopify menunjukkan bahwa 65% konsumen mengatakan mereka mendukung merek independen. Alasan utama konsumen untuk berbelanja di bisnis besar milik perusahaan meliputi (Riset Shopify, 2021):

- Pemilihan produk yang baik (57%)
- Harga terendah (51%)
  - Andal (34%) Alasan utama konsumen untuk berbelanja di bisnis yang dimiliki secara mandiri (online atau di toko) meliputi (Riset Shopify, 2021):
- Mendukung kewirausahaan (33%)
- Membeli produk unik (33%)
- Mengalami layanan pelanggan yang baik (31%)

Namun memuaskan segmen audiens ini semakin sulit. Dengan banyaknya pelanggan perjalanan dimulai di pasar, merek sering kali kekurangan data yang diperlukan untuk menawarkan pengalaman pribadi yang diinginkan konsumen yang didorong oleh tujuan. Penemuan merek mungkin sering dimulai dengan penelusuran pasar tanpa merek, tetapi pembelian keputusan dipengaruhi oleh penelitian yang dilakukan konsumen di tempat lain secara online. Mencapai konsumen yang digerakkan oleh tujuan berarti mengevaluasi kembali keberadaan pasar Anda dan menawarkan kekayaan pengalaman non-pasar.

Hubungan manusia adalah kemewahan baru. Kelelahan teknologi diakibatkan oleh teknologi persimpangan dalam setiap aspek keberadaan manusia, termasuk transit, pekerjaan, hiburan, dan hobi. Hal ini membuat banyak orang merasa khawatir tentang peran yang dimainkan oleh teknologi dalam hidup mereka, dan mendambakan interaksi manusia. Yang jelas konsumen semakin menghargai organisasi yang memanusiakan membeli perjalanan.

Sebagai tanggapan, merek memprioritaskan pengalaman yang dipersonalisasi ditemukan di pasar. Dari konten situs web dinamis yang diberdayakan oleh perilaku waktu nyata analitik untuk membantu orang menyesuaikan perjalanan

pembelian mereka, menawarkan hasil yang dipersonalisasi pengalaman dengan sentuhan manusia adalah penawar pasar.

Menurut Padleford (2021) Merek yang kuat menyadari bahwa mereka harus melakukannya menarik pelanggan dari pasar ke properti mereka sendiri sehingga mereka dapat membuat hubungan dengan mereka yang akan bertahan lama. Personalisasi, baik yang disampaikan oleh manusia atau algoritme, terlalu menguntungkan untuk diabaikan. Pengecer memperkirakan personalisasi dapat membuka \$ 2,95 triliun dekade ini. Menyampaikan personalisasi berarti kombinasi solusi teknologi baru, dan kuno layanan pelanggan yang memberikan pengalaman bermerek unik, 74% bisnis di Inggris Raya dan A.S. mengatakan bahwa mereka memiliki strategi personalisasi situs web tempat, dengan pertumbuhan yang signifikan diharapkan di semua saluran pada akhir 2021, termasuk seluler, email, pemasaran percakapan, program loyalitas, dan POS di dalam toko.

Masing-masing saluran ini menawarkan kesempatan untuk menambahkan sentuhan manusiawi. Kolaborasi yang ditingkatkan antara manusia dan kecerdasan buatan membantu merek mempersonalisasi etalase dengan nyata waktu publikasi salinan dinamis dan kreatif. Konten buatan pengguna menjanjikan sesuatu yang bersifat pribadi pengalaman online melalui situs mikro yang disesuaikan, video promosi yang responsif, dan streaming langsung dengan interaksi waktu nyata. Peluang membangun merek baru juga mulai muncul di pasar.

Walmart sedang mengubah pengalaman pasar dengan memungkinkan lebih banyak peluang pencitraan merek seperti fotografi gaya hidup. Sebagai gantinya, tujuannya adalah menjadikan pasar lokal dan pribadi dari pembuangan produk

besar-besaran. Sebagai pengecer tradisional mencoba mengganggu pasar pengalaman, perkiraan pemain lama seperti Amazon akan mengikutinya. Pada tahun 2021, manfaatkan keinginan konsumen untuk mendukung merek yang selaras dengan nilai-nilai mereka dengan memasukkan kehidupan ke dalam halaman produk pasar Anda, mempersonalisasi pengalaman, dan mengundang konsumen untuk bersama-sama menciptakan produk dan pengalaman dengan Anda. Laman produk adalah pintu depan merek Anda di pasar, namun sering diperlakukan sebagai renungan. Ubah halaman produk pasar Anda dengan mengganti gambar yang tidak berjiwa dan salinan yang dapat dilupakan dengan konten yang membedakan merek Anda Sinkronkan materi iklan produk secara otomatis. Aset materi iklan secara otomatis disinkronkan di seluruh saluran dan halaman. Anda tidak bisa melakukan ini dalam skala besar jika Anda mengunggah gambar dan grafik secara manual dari spreadsheet ke individu pasar. Jadilah merek yang mengutamakan API, dan bangun atau beli pengalaman pasar yang menyinkronkan inventaris, informasi produk, dan sumber daya pemasaran digital. Ini memungkinkan Anda untuk memperbarui semuanya secara bersamaan dengan mengklik sebuah tombol. Perlakukan setiap halaman produk sebagai laporan untung-rugi sendiri. Sementara data pelanggan mungkin lebih sulit didapat di pasar, Anda dapat menggabungkan pasar dan data saluran lain untuk menemukan tema di seluruh koleksi dan kategori.

Dari pada tebak-tebakan, gunakan wawasan untuk menyesuaikan halaman produk dengan lebih baik dan mengoptimalkan kinerja. Otomatiskan tugas yang berulang dan biasa sehingga karyawan Anda dapat membelanjakan lebih banyak waktu dengan pelanggan. Berdayakan produk

dan pengalaman yang dibuat bersama. Beri pelanggan kebebasan untuk mempersonalisasi produk, merancang kemasan khusus, atau padu padankan bermacam-macam khusus.

- Otomatisasi alur kerja menempatkan proses bisnis yang kompleks secara otomatis, memungkinkan karyawan untuk fokus pada pertumbuhan daripada tugas yang berulang dan memakan waktu.
- Event automation memungkinkan Anda untuk menjadwalkan dan secara otomatis mengeksekusi pada major acara penjualan, penurunan produk, dan penjualan kilat.
- Otomatisasi pemasaran memuat analisis data dan pembangunan kampanye yang berulang-ulang dan tugas pelaksanaan.
- Otomatisasi manajemen inventaris memperbarui kuantitas dan lokasi stok secara real time, mengotomatiskan pengisian ulang, dan menginformasikan perkiraan permintaan prediktif.
- Otomatisasi gudang menawarkan perutean pesanan berbasis aturan yang sesuai dengan stok pesanan di gudang terdekat dengan pelanggan.
- Build your own customization dapat menawarkan pengalaman unik, dan diceritakan merek produk mana yang akan direkomendasikan dengan pembelian satu kali.

Retensi Menjadi Prioritas Utama Sebagai Harga Perolehan Biaya akuisisi pelanggan meningkat di seluruh dunia di seluruh saluran, dengan tarif di Facebook rebound ke posisi tertinggi sebelum pandemi. Secara global, konsumen dan regulator waspada terhadap teknologi besar, mendorong

Google dan Apple mempertimbangkan untuk mempersulit penargetan iklan di seluruh saluran. Untuk mengatasi kenaikan biaya akuisisi dan ketidakpastian periklanan, merek memang demikian bereksperimen dengan saluran baru seperti belanja yang didukung suara. Mereka juga memprioritaskan retensi, memberi penghargaan, dan memberi insentif kepada pelanggan yang ada untuk membelanjakan lebih banyak.

Persaingan didorong oleh peralihan ke e-niaga mempercepat pertumbuhan iklan digital. Data industri mengungkapkan peningkatan pengeluaran dalam penelusuran berbayar, sosial, dan TV yang tersambung. Secara alami, pengiklan mengikuti konsumen. Tetapi bereksperimen dengan saluran yang relatif baru seperti belanja suara, TV yang tersambung, dan aplikasi perpesanan juga dapat bertindak sebagai lindung nilai ketidakpastian periklanan digital. Perdagangan suara akan mencapai \$ 40 miliar di AS pada tahun 2022. Meskipun pintar global Pasar speaker berkembang pesat, sebagian besar aktivitas suara terjadi di perangkat seluler perangkat melalui asisten virtual. Meskipun pelanggan Anda menggunakan perangkat yang didukung suara lebih sebagai alat penelusuran daripada sebagai asisten belanja, pertimbangkan untuk mengoptimalkan situs Anda. Pada tahun 2024, lebih dari 110 juta, atau hampir 84%, dari semua rumah tangga A.S. akan memiliki sambungan TV. Pengeluaran untuk iklan TV terhubung diperkirakan akan meningkat dua digit untuk paruh pertama dekade ini. Perdagangan video juga tumbuh di layar lain. Instagram sedang membangun e-niaga baru fungsionalitas ke Reels, saingan TikTok-nya, 168 yang merupakan sinyal jelas bahwa Facebook melihat video sebagai kunci masa depan perdagangan sosial. Facebook juga menjajaki obrolan sebagai

tempat belanja channel, dengan rencana kemampuan pembelian dalam aplikasi di WhatsApp.

Pada tahun 2021 bersiaplah untuk ketidakpastian periklanan dengan memprioritaskan retensi dan membuat milik pelanggan terbaik bahkan lebih berharga. Identifikasi dan targetkan pelanggan terbaik. Pada akhirnya, sasarannya adalah meningkatkan nilai umur pelanggan. Mulailah dengan mengidentifikasi pelanggan yang paling berharga dan jalur konversi yang mereka ambil. Ini memungkinkan peritel untuk fokus pada perjalanan yang mengarah ke basis pelanggan berkualitas lebih tinggi.

Petakan perjalanan siklus hidup pelanggan. Cari tahu berapa lama mereka membuat file pembelian kedua, ketiga, atau keempat, dan urutan tipikal pembelian barang. Ini memberi peritel kesempatan untuk mempercepat pembelian tersebut dengan upsell yang disesuaikan dan ajakan bertindak untuk jual-silang. Dapatkan loyalitas untuk meningkatkan bisnis yang berulang Luncurkan program hadiah untuk mendapatkan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang mendaftar adalah lebih mungkin melakukan pembelian kedua.

- Integrasikan hadiah sehingga mudah ditukarkan saat pembayaran
- Ciptakan tingkat loyalitas yang menawarkan imbalan yang semakin berharga untuk tambahan pembelian
- Buat poin reward segera dapat ditukarkan
- Menawarkan akses VIP, eksklusivitas, atau akses awal ke produk baru
- Menawarkan pendaftaran entri otomatis dalam undian

- Undang anggota untuk mendapatkan poin dengan bergabung dengan dewan penasihat pelanggan dan memberi tahu Anda apa yang mereka suka atau tidak suka tentang produk dan merek Anda
- Masukkan urgensi dengan poin waktu terbatas, kode diskon, atau bahkan hitungan mundur jam untuk mengilustrasikan seberapa cepat penawaran berakhir
- Ubah loyalis merek menjadi tenaga penjualan melalui program rujukan

Mengadopsi model bisnis pendapatan berulang. Pertimbangkan apakah produk peritel cocok untuk dijual kepada langganan. Ada tiga model langganan tipikal: Setelah peritel memiliki pelanggan, pertahankan dengan: Beri peringkat pelanggan berdasarkan nilai, perlakukan mereka dengan berbeda Segmentasikan pelanggan berdasarkan nilai umur mereka untuk membuat kisi siklus hidup. Satu cara. Caranya adalah dengan membuat segmen pembeli berdasarkan jumlah pembelian yang ada pelanggan telah membuat, dan kemudian mencocokkannya dengan siklus hidup pelanggan yang sesuai tahap. Memetakan kisi memberi peritel data pembelian historis dan waktu antara pembelian untuk: Pandangan filosofis peritel adalah langganan itu karena harus memiliki dan dapat diisi ulang secara alami item

- Pengisian: Membantu pelanggan menghemat waktu dan uang, sambil tidak pernah berlari keluar dari sesuatu
- Kurasi: Kejutkan pelanggan dengan produk yang berbeda atau koleksi yang berbeda
- Akses VIP: Menawarkan akses eksklusif ke sesuatu yang tidak dapat dibeli di tempat lain

- Memperlancar proses penagihan
- Membuat tingkat langganan dengan titik harga yang berbeda untuk memberikan pilihan
- Mempersonalisasi pemasaran untuk setiap segmen melalui penjualan silang individual dan penawaran upsell
- Prediksikan apa yang akan dibeli pelanggan selanjutnya
- Mempercepat waktu untuk pembelian berikutnya
- Tetapkan nilai umur target 60-, 90-, atau 120 hari untuk menyelaraskan biaya akuisisi pelanggan

Sesuaikan tampilan dan nuansa pembayaran konsumen untuk pengalaman yang mengonversi pelanggan dan membuat mereka kembali. Jadikan pembayaran konsumen sebagai mesin penjualan yang hebat dengan menambahkan kepercayaan rencana, informasi pengiriman, penghitung waktu mundur, ulasan pelanggan, dan obrolan langsung akses ke kode. Peritel juga dapat meningkatkan nilai pesanan rata-rata konsumen dengan promosi yang dipersonalisasi seperti bundel, gratis hadiah, diskon lanjutan, dan pengiriman gratis dengan alat otomatisasi dan loyalitas tambahan aplikasi untuk memberi penghargaan dan mempertahankan pelanggan:

- Memberi tag dan segmen pelanggan berdasarkan perilaku pembelian
- Melacak dan menghargai pelanggan berdasarkan pembelian seumur hidup
- Buat diskon khusus tingkat perusahaan tingkat lanjut
- Kumpulkan lebih banyak data pelanggan untuk pemasaran dan penargetan ulang

Pelajari bagaimana peritel dapat mengubah pembeli baru menjadi pembeli berulang dengan mengotomatiskan personalisasi checkout konsumen.

## **BAB 8 STRATEGI SISTEM ONLINE DAN PENINGKATAN PENJUALAN RITEL**

Kata e dalam e-commerce ini berarti elektronik yang artinya kegiatan pemasaran yang dimaksud dilaksanakan secara elektronik lewat internet atau jaringan cyber. Secara umum e-commerce dapat didefinisikan sebagai segala bentuk transaksi perdagangan / pemiagaan barang atau jasa (trades of goods and services) dengan menggunakan media elektronik. Penggunaan internet sebagai media pemasaran dan penjualan saluran terbukti mempunyai keuntungan antara lain beberapa produk tertentu lebih sesuai ditawarkan melalui internet, harga lebih murah mengingat membuat situs diinternet lebih murah biayanya dibandingkan dengan membuka outlet retail diberbagai tempat.

### **A. Ruang Lingkup E-Commerce**

Salah satu terpenting dan terbesar dari e-business adalah e-commerce dimana berbagai aktiva transaksi jual beli dilakukan melalui media internet. Karena sangat lebarnya spektrum proses dari transaksi jual beli yang ada, sangat sulit menentukan ruang lingkup atau batasan dari domain e-commerce. Menurut temangingi (2011) adalah salah satu cara yang dapat dipergunakan untuk dapat mengerli batasan dari sebuah e-commerce adalah dengan mencoba mengkaji dan melihat fenomena pembeli dari berbagai dimensi seperti yang dijelaskan berikut ini:

1. Teknologi Kontribusi yang terbesar yang memungkinkan terjadinya e commerce adalah teknologi informasi, dalam hal ini perkembangan pesat teknologi komputer dan

telekomunikasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa arena jual beli didunia maya terbentuk karena terhubungnya berjuta juta komputer kedaiam sebuah jaringan raksasa (internet) dari sisi ecommerce dapat dipandang sebuah prosedur atau mekanisme berdagang (jual beli) di internet dimana pembeli dan penjual dipertemukan disebuah dunia maya yang terdiri dari sekian banyak komputer.

2. Marketing dan "New Consumer Processor " Dari segi pemasaran e-commerce sering dilihat sebagai sebuah cara untuk berhubungan dengan pelanggan menjadi. Melalui e-commerce jangkauan sebuah perusahaan menjadi sebuah semakin luas karena yang bersangkutan dapat memasarkan produk dan jasanya keseluruh dunia tanpa memperhatikan batasan batasan geografis. Dengan cara yang sama pula sebuah perusahaan dapat langsung berhubungan dengan end-consumernya.
3. Value Chain Di dalam c-commerce, bahan baku yang paling penting adalah informasi sehubungan dengan hal ini, proses penambahan nilai (value chain) menjadi kunci terselenggaranya sebuah mekanisme e-commerce. Konsep ini dikuatkan dengan teori virtual value chain yang menggambarkan bagaimana proses penambahan nilai diberlakukan terhadap informasi, yaitu melalui langkah langkah proses gathering, organizing, selecting.
4. Market-Making E-commerce dikatakan sebuah market making karena keberadaannya secara langsung telah membentuk sebuah pasar perdagangan tersendiri yang mempertemukan berjuta juta pembeli dan penjual di sebuah pasar digital maya (emarket). Di pasar maya ini terjadi perdagangan secara terbuka dan bebas, karena

masing masing penjual dan pembeli dapat bertemu secara efisien tanpa perantara.

5. Services infrasructure Konsep e-commerce ternyata tidak hanya membuka mekanisme transaksi jual beli semata, semata ternyata banyak sekali jasa baru yang diperlukan sebagai sarana pendukung aktivitas jual beli penduduk tersebut. Katakanlah jasa dari institusi keuangan untuk menawarkan cara pembayaran secara elektronik, jasa dari voucher aplikasi yang menawarkan cara melakukan transaksi secara aman (secure), jasa dari ISP (internet service provider) yang menawarkan cara mengakses internet dengan cepat dan murah, jasa perubahan hosting yang menawarkan perangkat penyimpanan data maupun situs perusahaan yang bersangkutan dan lain lain.
6. Legal, Privacy, dan Public Policy Sisa terakhir dalam melihat e-commerce adalah mencoba memandangnya dari unsur unsur semacam hukum, peraturan, kebijakan proses dan prosedur yang diberlakukan secara tidak langsung terlihat bahwa interaksi perdagangan elektronik yang telah mengikis batas batas ruang dan waktu mau tidak mau mendatangkan tantangan baru pemerintah dan masyarakat dalam mencoba membuat regulasi tertentu agar disatu pihak terbentuk lingkungan bisnis yang kondusif, sementara dipihak lain hak hak individu maupun masyarakat dapat terjaga dengan baik. Menurut temangi (2011) berdasarkan ke-lima prospektif tersebut di atas dapat digambarkan lima domain yang membatasi ruang lingkup dari e-commerce, yaitu masing masing sebagai sarana untuk:
  1. Enterprise Management Proses menghubungkan divisi divisi yang ada di dalam perusahaan dengan cara

- mengalirkan informasi dari satu tempat ketempat yang lain melalui medium elektronik/digital (flow of information).
2. **Linking With Suppliers** Proses menghubungkan sebuah perusahaan dengan satu atau keseluruhan mitra bisnisnya secara elektronik agar proses pemesanan atau pengadaan bahan mentah atau baku produksi dapat dilakukan secara seefisien mungkin.
  3. **Linking With distributor /retailer** Proses menghubungkan perusahaan dengan para distributor, wholesaler, maupun retailer yang bertanggung jawab untuk menyebarkan produk dari perusahaan ke tangan pelanggan.
  4. **Interface with Consumer** Proses menghubungkan perusahaan dengan calon pembelinya secara langsung (end-consumer) tanpa melalui perantara atau broker.
  5. **Global e-commerce Infrastructure** Proses menghubungkan perusahaan dengan pihak-pihak pendukung semacam vendor, ISP, lembaga keuangan, penyedia jasa infrastruktur, dan lain-lain karena merekalah yang merupakan institusi pendukung dapat terselenggaranya rangkaian proses e-commerce secara utuh.

## **B. Proses Pembayaran E-Commerce**

Menurut George Bodnar dan Hopwood (2006:89). Proses pembayaran e-commerce dengan berbagai jenis alternative debit dan kredit serta lembaga keuangan dan perantara bagian dari proses tersebut.

1. **Sistem pembayaran tagihan elektronik tradisional** Dalam sistem ini, pembayar mengirimkan instruksi elektronik ke bank pembayar. Instruksi tersebut secara detail merinci siapa yang akan dibayar, kapan pembayaran harus

dilakukan, dan berapa jumlah yang harus dibayar. Pembayaran dapat dilakukan dengan pos ataupun dengan cara elektronik.

2. Sistem kartu kredit tradisional Dalam sistem ini, pembayar mengirim nomor kredit ke server yang aman. Secure server adalah server yang memproteksi jaringan komunikasi antara client dengan server dengan cara mengenkripsi informasi. Pihak yang dibayar akan mengkonsumsi informasi kartu kredit tersebut ke bank atau penagihan, melalui jaringan kartu kredit yang aman.
3. Sistem secure electronic transaction (SET) Set merupakan protokol yang dibuat oleh mastercard dan visa sebagai sarana pembayaran elektronik bagi konsumen di internet. Sistem MasterCard / visa bekerja sama dengan web browser internet dan electronic wallet (dompet elektronik). Dompet elektronik menyimpan enkripsi informasi kartu kredit dan sertifikat digital. Sertifikat digital adalah satu kartu elektronik yang semesta dengan lisensi mengemudi, pasport, atau keanggotaan yang berfungsi sebagai sarana untuk mengevaluasi keabsahan identitas.

Metode pembayaran di internet menurut Onno (2000) terdapat 5 mekanisme yaitu:

1. Transaksi model ATM, yang menyangkut hanya institusi finansial dan pemegang account yang akan melakukan pengambilan atau mendeposit uangnya dari account masing masing.
2. Pembayaran dua pihak tanpa perantara, transaksi dilakukan secara langsung antara dua pihak tanpa perantara menggunakan uang nasionalnya.

3. Pembayaran dengan pihak ketiga umumnya proses pembayaran yang menyangkut debit, kredit maupun check masuk dalam katagori.
4. Micropayment adalah pembayaran untuk uang recehan yang kecil. Mekanisme micropayment ini penting dikembangkan karena sangat diperlukan pembayran receh yang kecil tanpa overhead transaksi yang tinggi.
5. Anonymous digital cash, uang elektronik yang di enkripsi didahului oleh david chaum dengan digicash (<http://www.digicash.com>). Uang elektronik menjamin privacy dari user cash tetap terjamin sama seperti uang kertas maupun coin yang sudah kita kenal.
6. Untuk pembayaran, e-commerce menyediakan banyak alternatif, caranya adalah dengan terlebih dahulu mendaftar sebagai customer pada web. tersebut. Pembeli yang telah mempunyai kartu kredit dapat menggunakan kartu tersebut untuk pembayaran. Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa proses dalam pembayaran e-commerce adalah melalui perantara jasa perbankan atau lembaga keuangan lainnya yaitu via transfer melalui ATM atau kartu kredit.

Peningkatan Penjualan Ritel Melalui E-Commerce Secara umumnya, e-commerce merupakan aktivitas perdagangan melalui media internet, dari informasi yang didapat, menurut Suryani (2008) online manfaat atau keuntungan yang dihasilkannya, antara lain:

1. E-commerce memungkinkan pelanggan untuk berbelanja atau melakukan transaksi lain selama 24 jam sehari sepanjang tahun dari hampir setiap lokasi.

2. Elektronik commerce memberikan lebih banyak pilihan kepada pelanggan mereka bisa memilih produk dari banyak vendor.
3. Elektronik commerce menyediakan produk produk jual yang tidak mahal kepada pelanggan dengan cara mengunjungi banyak tempat dan melakukan perbandingan secara cepat.
4. Dalam beberapa kasus khususnya pada produk produk yang menjadi kan pengiriman menjadi sangat cepat.
5. Pelanggan bisa menerima informasi relevan secara detail dalam hitungan detik, bukan lagi hari atau minggu.
6. Elektronik commerce memungkinkan partisipasi dalam pelanggan maya (virtual auction).
7. Elektronik commerce memberi tempat bagi para pelanggan untuk berinteraksi dengan pelanggan lain di elektronik community dan bertukar pikiran serta berbagi pengalaman.
8. Elektronik commerce memudahkan persaingan yang pada akhirnya akan menghasilkan diskon secara substansial.

Manfaat e-commerce bagi masyarakat:

1. E-commerce memungkinkan orang untuk bekerja didalam rumah dan tidak banyak keluar untuk berbelanja, akibatnya ini akan menurunkan arus kepadatan lalu lintas di jalan serta mengurangi polusi udara.
2. E-commerce memungkinkan sejumlah barang dagang dijual dengan harga lebih rendah, sehingga orang yang kurang mampu bisa membeli lebih banyak dan meningkatkan taraf hidup mereka.

Manfaat e-commerce bagi Bisnis

1. Perusahaan perusahaan dapat menjangkau pelanggan diseluruh dunia, oleh karena itu dengan memperluas bisnis mereka sama saja meningkatkan keuntungan.
2. E-commerce menawarkan pengurangan sejumlah biaya tambahan, sebuah perusahaan yang meiakukan bisnis akan mengurangi biaya tambahan karena biaya tersebut tidak digunakan untuk gedung dan pelayanan pelanggan {customer services).

Jika dibandingkan dengan jenis bisnis tradisional menurut wiwid (2009) jika dibandingkan secara ringkas manfaat atau keuntungan ecommerce tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi konsumen: harga lebih murah belanja cukup dan tidak perlu keluar rumah.
2. Bagi pengelola bisnis: lebih efisiensi, tanpa kesalahan dan cepat.
3. Bagi manajemen: peningkatan pendapatan loyalitas pelanggan. Berdasarkan pendapat yang diuraikan diatas, maka keunggulan ecommerce adalah dapat meiakukan kegiatan usaha tanpa waktu dan jarak, meminimaisirkan kesalahan dalam pemrosesan dan pelayanan yang cepat memberikan kenyamanan bagi para pengunjung dan dapat meminimaisirkan biaya tenaga kerja dan operasional.

### **C. Pendukung Kegiatan E-Commerce**

Menurut O'Brain (2006:377) ada empat pendukung kegiatan e-commerce adalah sebagai berikut:

1. Teknologi informas

Teknologi yang berperan dan mendukung e-commerce adalah teknologi komputerisasi. komputer adalah alat untuk mengelola data menurut prosedur kegiatan jual beli. Untuk menunjang kegiatan ecommerce agar sesuai dengan yang

diharapkan teknologi komputerisasi yang digunakan harus berkemampuan tinggi.

## 2. Intemet

Intemet yang digunakan untuk perdagangan e-commerce {online) yaitu intemet dengan akses yang berkecepatan tinggi.

## 3. E-mail

Penggunaan e-mail untuk dapat saling berinteraksi dan berkomunikasi antara pihak penjual dan pihak pembeli. E-mail disini berfungsi sebagai sarana yang menghubungkan antara dua orang atau lebih untuk berkomunikasi langsung melalui media internet.

## 4. Website

Situs web yang digunakan dalam transaksi e-commerce harus memenuhi syarat serta sesuai dengan standar perdagangan online. Untuk meiakukan kegiatan e-commerce perusahaan membutuhkan pendukung untuk meiakukan kegiatan tersebut seperti teknologi informasi, internet, e-mail, dan website. Untuk memasuki iklim persaingan bisnis yang semakin ketat maka sistem dan strategi pemsahaan hams ditingkatkan, maka sistem yang biasa menghubungkan semua fungsi adalah pilihan yang tepat untuk memasuki persaingan bisnis secara global. Sistem penjualan e-commerce tanpa didukung sistem yang mapan dikhawatirkan akan mengalami beberapa kelamahan jika terjadi peningkatan penjualan yang tinggi. Semua fungsi yang terlibat akan kesulitan untuk memproses semua transaksi yang berlangsung cepat. untuk menjaga kesetiaan para pelanggan tcntunya pemsahaan harus memberikan pelayanan yang cepat, akurat, relevan, dan dapat dipertanggung jawabkan.

Perusahaan meiakukan sistem penjualan e-commerce untuk dapat mencapai perbaikan organisasi secara

keseuluruhan. E-commerce merupakan sarana pendukung yang kuat sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, seperti dalam pencapaian pendapatan perusahaan. Dimana e-commerce membantu perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan melalui sistem penjualan yang baik perusahaan dapat mencapai konsumen secara global.

#### **D. Penjualan Online Ritel di Indonesia**

Pesatnya perkembangan sektor teknologi dan informasi mendorong berkembangnya sektor-sektor lain yang sejalan dengan percepatan industrialisasi besar-besaran di berbagai wilayah dunia, termasuk Indonesia yang saat ini memasuki era "Revolusi 4.0". Teknologi informasi ini terdiri dari sistem seperti mengumpulkan, menyimpan, mengolah, menghasilkan dan mengirim informasi. Perkembangan teknologi dan informasi membantu mempercepat hubungan antara individu dan komunitas di dalam dan antar Negara

Selain itu, perkembangan teknologi dan informasi juga mempengaruhi model perdagangan atau hubungan bisnis yang awalnya secara konvensional atau tradisional, namun sekarang perdagangan dapat dilakukan secara elektronik yang disebut dengan e-commerce. Istilah "e-commerce" sendiri berasal dari bahasa Inggris "electronic commerce", yang mengacu pada perdagangan yang dalam tahap mendistribusikan, membeli, menjual, dan memasarkan barang dan jasa melalui sistem elektronik seperti Internet atau tv atau jaringan komputer lainnya. Ecommerce merupakan aplikasi electronic business (ebusiness) yang terkait dengan transaksi bisnis, seperti transfer dana elektronik, SCM (supply chain management),

electronic marketing (pemasaran elektronik) atau online marketing. Di Indonesia, e-commerce merupakan model bisnis yang tidak memerlukan pertemuan fisik antar para pihak (tidak tatap muka), juga tidak menggunakan tanda tangan asli (tidak ada tanda tangan). Dalam perkembangannya terdapat beberapa model e-commerce yaitu iklan baris, retail dan pemasaran. Masyarakat Indonesia cukup marak melakukan aktivitas penjualan maupun pembelian atau bisa disebut belanja secara online (online shop) karena sangat efisien, mudah, dan cepat sebab dapat di akses dimanapun dan pada saat apapun. Selain itu juga dapat memilih dan membandingkan kualitas, harga barang yang diinginkan dengan cukup mengakses situs-situs yang menawarkan barang yang dibutuhkan. Disamping itu, menurut Budi Agus yang menjadi faktor pendorong beralihnya perdagangan konvensional ke perdagangan elektronik disebabkan: “E-commerce lebih memiliki jangkauan lebih banyak pelanggan atau konsumen, setiap pelanggan dapat mengakses seluruh informasi up to date dan terus menerus, dapat mendorong kreatifitas penjual secara cepat dan tepat, serta pendistribusian informasi yang disampaikan berlangsung secara periodik, menciptakan efisiensi yang tinggi, murah serta informatif, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan pelayanan cepat mudah dan aman”. Selaras dengan pandangan tersebut, menurut Diana (2011) Ecommerce memberikan dampak positif bagi aktivitas pemasaran: Bertujuan untuk menawarkan produk secara tepat sasaran, membuat saluran distribusi baru untuk menjangkau lebih banyak pelanggan, menghemat biaya promosi, meningkatkan kecepatan respons, menghemat waktu dan biaya pemrosesan pesanan, karena dalam hal pemasaran menggunakan sistem elektronik memungkinkan pemesanan

terjadi lebih cepat dan lebih akurat. Dengan demikian sangat wajar masyarakat Indonesia menjadikan Jual Beli system online (e-commerce) sebagai media transaksi karena memiliki ruang gerak yang lebih luas dalam memilih dan menentukan produk baik barang maupun jasa yang akan digunakan, yang tentunya sesuai dengan standar kualitas yang diinginkan konsumen. Dalam survei pada tahun 2018 APJII menyatakan bahwa 171,17 juta jiwa masyarakat Indonesia adalah pengguna internet atau sekitar 64,8% dari total jumlah penduduk versi Badan Pusat Statistik (BPS) sebesar 264,17 juta jiwa dan toko online yang paling sering dipakai untuk belanja online adalah posisi teratas ditempati oleh Shopee yaitu sebanyak (11,2%). Shopee adalah marketplace atau e-commerce internernasional yang beroperasi di beberapa negara Asia Tenggara dan salah satunya adalah Indonesia. Di Indonesia sendiri shopee berkembang dengan sangat pesat hingga masuk dalam kategori 5 toko online terbesar dan terbaik di Indonesia.

Shopee percaya bahwa shopee dapat membawa perubahan yang lebih baik dengan memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini, seperti halnya menciptakan platform untuk dapat memfasilitasi bertemunya antara penjual dan pembeli. Sehingga tercipta pengalaman belanja yang menyenangkan serta mudah, dan nantinya Shopee menjadi pilihan ecommerce di Asia Tenggara. Shopee memberikan kemudahan berbelanja yang dapat diakses melalui smartphone, baik menggunakan aplikasi yang dapat diunduh pada AppStore dan Playstore, atau mengunjungi website Shopee di <https://shopee.co.id>.

Selain marketplace seperti shopee yang telah dijelaskan sebagaimana diatas, terdapat alternatif lain dalam hal transaksi jual beli online tanpa menggunakan marketplace shopee

seperti yang telah diterangkan diatas, yaitu dengan menggunakan social media atau lebih tepatnya disebut dengan istilah social commerce.

Social commerce adalah salah satu istilah yang sering digunakan orang untuk menggambarkan model toko online yang memanfaatkan media sosial untuk keperluan promosi. Perbedaan yang paling mencolok dari transaksi jual beli online melalui e-commerce / marketplace dan social commerce adalah penggunaan media sosial dalam proses jual beli onlinenya, sedangkan shopee sendiri adalah platform jual beli online yang khusus digunakan sebagai sarana perdagangan.

Menurut Laporan Asia Social Commerce Report 2018 yang dirilis Paypal bersama Blacbox Reseach menunjukan bahwa: “Media Sosial seperti Facebook menjadi media elektronik yang banyak digunakan penjual di Indonesia untuk mempromosikan bisnisnya.

Dalam studi yang melibatkan 4 ribu konsumen serta 1.400 merchant UKM yang dilakukan dari Tiongkok, India, Hongkong, Singapura, Thailand, Filipina, dan Indonesia, sebanyak 94% pedagang di Filipina dan 92% di Indonesia memanfaatkan Facebook. Facebook sendiri adalah sebuah layanan jejaring sosial berkantor pusat di Menlo Park, California, Amerika Serikat yang diluncurkan pada bulan Februari 2004. Per September 2012, Facebook memiliki lebih dari satu miliar pengguna aktif, lebih dari separuhnya menggunakan telepon genggam. Pengguna facebook dapat bergabung dengan grup pengguna dengan ketertarikan yang sama, diurutkan berdasarkan tempat kerja, sekolah atau perguruan tinggi, atau ciri khas lainnya.

Setelah berjalan sekian lama, facebook pun digunakan untuk sarana jual beli. Awalnya saat orang menuliskan obrolan dalam sebuah forum diskusi, menulis status di facebook yang isinya untuk menjual produk mereka, hingga akhirnya proses untuk berjualan di facebook menggunakan fitur (Group) yang telah disediakan oleh facebook untuk mengumpulkan pengguna dengan minat yang sama. Akhirnya pada Mei 2007, facebook membuka fitur Marketplace yang memungkinkan para pengguna memposting iklan untuk menjual produk dan jasa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penggunaan media elektronik melalui toko-toko online sangat eksis dan meningkat di kalangan masyarakat Indonesia sebagai salah satu sarana untuk melakukan transaksi jual beli suatu barang dan jasa yang diinginkan.

Namun dibalik segala macam kemudahan dari e-commerce juga memberikan efek negatif yang dapat merugikan bagi konsumen, diantaranya karena produk yang dipesan tidak dikirim, atau tidak sesuai dengan barang yang dipesan, atau wan prestasi dan lain sebagainya.

Hal itu disebabkan kesalahan-kesalahan dalam transaksi yang kemungkinan disebabkan oleh konsumen sendiri yang kurang Indonesia, sebanyak 94% pedagang di Filipina dan 92% di Indonesia memanfaatkan Facebook. Facebook sendiri adalah sebuah layanan jejaring sosial berkantor pusat di Menlo Park, California, Amerika Serikat yang diluncurkan pada bulan Februari 2004. Per September 2012, Facebook memiliki lebih dari satu miliar pengguna aktif, lebih dari separuhnya menggunakan telepon genggam.

Pengguna facebook dapat bergabung dengan grup pengguna dengan ketertarikan yang sama, diurutkan

berdasarkan tempat kerja, sekolah atau perguruan tinggi, atau ciri khas lainnya. Setelah berjalan sekian lama, facebook pun digunakan untuk sarana jual beli. Awalnya saat orang menuliskan obrolan dalam sebuah forum diskusi, menulis status di facebook yang isinya untuk menjual produk mereka, hingga akhirnya proses untuk berjualan di facebook menggunakan fitur (Group) yang telah disediakan oleh facebook untuk mengumpulkan pengguna dengan minat yang sama.

Akhirnya pada Mei 2007, facebook membuka fitur Marketplace yang memungkinkan para pengguna memposting iklan untuk menjual produk dan jasa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penggunaan media elektronik melalui toko-toko online sangat eksis dan meningkat di kalangan masyarakat Indonesia sebagai salah satu sarana untuk melakukan transaksi jual beli suatu barang dan jasa yang diinginkan. Namun dibalik segala macam kemudahan dari e-commerce juga memberikan efek negatif yang dapat merugikan bagi konsumen, diantaranya karena produk yang dipesan tidak dikirim, atau tidak sesuai dengan barang yang dipesan, atau wan prestasi dan lain sebagainya. Hal itu disebabkan kesalahan-kesalahan dalam transaksi yang kemungkinan disebabkan oleh konsumen sendiri yang kurang jeli atau hati-hati serta tidak memahami cara bertransaksi melalui e-commerce saat hendak melakukan kegiatan transaksi jual beli. Hanya saja kecenderungannya jarang terekspose oleh media, atau tidak terdata. Hal itu disebabkan ketidaktahuan masyarakat tentang bagaimana upaya-upaya yang dilakukan setelah terjadi penipuan, dan prosedur dalam mengadukanya. Sehingga kecenderungan masyarakat hanya membiarkan.

Lantas bagaimanakan penyelesaian ketika menjadi korban kejahatan penipuan dalam e-commerce dan bagaimana perlindungan akan hak-hak konsumen atas produk yang dipesan. Sementara kemajuan teknologi internet sangat cepat, namun tidak diimbangi dengan perkembangan hukum yang lebih lambat, hal tersebut dapat dilihat dari belum jelas dan eksplisitnya mengenai penyelesaian sengketa secara online di Indonesia, sehingga kepastian hukum masih abu-abu.

Meluasnya pemanfaatan teknologi melalui internet di segala sektor telah membawa konsekuensi tertentu, selain dari aspek teknologi juga membutuhkan pendekatan dari segi hukum yang merupakan langkah preventif dan represif terhadap upaya-upaya penyalahgunaan teknologi informasi maupun secara khusus penggunaan media internet.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian hukum secara mendalam dengan analisis dan melakukan studi perbandingan mekanisme transaksi jual beli dan bentuk pertanggung jawaban Marketplace Shopee dengan Media Sosial yakni Marketplace Facebook yang digunakan sebagai platform transaksi jual-beli produk barang dan/atau jasa

Perlindungan Konsumen E-Commerce Di era digital ini, sekarang semua serba dipermudah. Apapun dapat diakses dengan menggunakan internet. Dimulai dari belanja online, pesan makanan online, hingga transportasi berbasis online. Dengan pesatnya perkembangan internet pada saat ini, maka terbangun sebuah sistem perdagangan dunia maya. E-Commerce atau perniagaan elektronik merupakan semua bentuk transaksi perdagangan barang ataupun jasa yang menggunakan media perantara internet.

Dalam sebuah sistem e-commerce setidaknya terdapat 4 komponen yang diperlukan dalam transaksi online :

1. Store/Marketplace
2. Penjual dan Pembeli
3. Payment Gateway
4. Jasa Pengiriman

Pertama adalah adanya store/marketplace yang dimana disini dijualnya barang-barang yang dibutuhkan oleh consumer. Akan tetapi terdapat perbedaan antara marketplace dengan store online, yaitu marketplace adalah suatu tempat di internet dimana banyak pihak berkumpul untuk melakukan proses transaksi jual beli, ada yang ingin mencari suatu barang dan ada pihak lain yang sedang ingin menjual barang.

Sedangkan online store adalah dimana pembeli bisa langsung memesan kepada penjual, dan bisa diartikan bahwa ini hanya satu toko yang menjual. Kedua adalah penjual dan pembeli. Penjual adalah yang menjual barang / jasanya kepada konsumen, sedangkan pembeli adalah orang yang membeli barang yang dijual. Pada analisa ini, kita akan mencari tau apa saja faktor yang membuat pembeli memilih belanja online dan yang tidak memilih.

Pada analisa ini, kita akan mencari tau apa saja faktor yang membuat pembeli memilih belanja online dan yang tidak memilih belanja online. Berikut adalah faktor mengapa konsumen memilih belanja online:

1. Kemampuan Finansial.
2. Lebih banyak promo yang ditawarkan ketika belanja online.
3. Ketika melihat keluarga/teman yang memiliki barang baru, terkadang konsumen jadi ingin ikut membelinya walaupun tidak selalu butuh.

4. Iklan atau promosi di media massa.

Faktor-faktor peminat memilih untuk tidak belanja online:

1. Transaksi dan Perlindungan Konsumen. Pada bagian ini terlihat banyak orang yang takut akan penipuan yang terjadi ketika belanja online. Kartu kredit yang dapat diakses oleh tangan nakal, barang yang sampai tidak sesuai dengan keinginan atau toko yang susah dihubungi ketika konsumen telah membayar. Hal ini menjadikan hal terbesar yang membuat orang memilih tidak belanja online.
2. Barang tidak dapat dilihat secara jelas. Ketika kita belanja online, kita hanya bisa menerka saja bagaimana barang itu. Tapi kita tidak mengetahui apakah nanti barang yang dikirim akan sama dengan barang yang ada di gambar.
3. Terkadang harga yang ditawarkan lebih mahal dari membeli dengan datang ke tokonya langsung.
4. Barang yang dijual kebanyakan sudah tidak bergaransi atau garansinya tidak bisa dibuktikan.
5. Tidak mengerti cara untuk belanja online dan menurutnya tidak praktis.
6. Proses transaksi atau pengiriman, terkadang lama.

Dilihat dari faktor-faktor diatas, terlihat jelas mengapa masih banyak juga konsumen yang takut untuk belanja online. Dikarenakan Indonesia masih minim dengan masalah keamanannya. Faktor yang tertinggi saat ini adalah takut terjadinya penipuan. Seperti penipuan pembayaran, penipuan dengan menggunakan akun nakal, serta pengambilalihan akun. Sebuah Riset dari Comscore, perusahaan analisis media, menyimpulkan:

- 2 (dua) dari 3 (tiga) pembeli memperhitungkan ongkos kirim yang paling ekonomis.

- 1 (satu) dari 3 (tiga) orang bahkan memilih untuk membayar lebih, selama mereka bisa menerima barang lebih cepat.
- 46% pembeli menyatakan akan merekomendasikan suatu toko online jika barang yang mereka pesan tiba tepat waktu.

Kemudian terdapat pula faktor yang mempengaruhi pengalaman belanja konsumen, berikut gambarnya. Semakin banyaknya yang melakukan belanja online, untuk hal pembayaran pun dibuat perubahan dan dijadikan lebih mudah. Seperti yang kita tau, saat ini banyak pembayaran dengan menggunakan payment gateway. Dengan banyaknya promo tambahan yang ditambah, jika consumer membayar menggunakan payment gateway ini. Payment gateway adalah sebuah sistem yang mengotorisasi proses pembayaran dari pembeli ke penjual. Cara kerja Payment Gateway adalah :

1. Pelanggan ada pada website e-commerce anda dan memutuskan untuk membeli suatu produk atau jasa.
2. Informasi mengenai transaksi disampaikan pada koneksi sumber payment gateway.
3. Payment Gateway lalu meneruskan informasi tersebut ke prosesor pembayaran bank anda
4. Prosesor pembayaran meneruskan informasi transaksi ke asosiasi yang menjelaskan kartu yang digunakan adalah jenis Mastercard atau Visa.
5. Selanjutnya bank terkait akan menerima permintaan ini dan mengirimkan balasan ke prosesor dengan kode khusus (di sini akan terlihat apakah transaksi tersebut berhasil atau gagal).

6. Prosesor pembayaran akan mengirimkan pesan itu ke payment gateway, kemudian akan diteruskan ke website Anda serta pemegang kartu.

Saat ini terdapat 4 Payment Gateway yang sering digunakan untuk belanja online, yaitu :

1. Doku adalah sebuah layanan berupa dompet elektronik yang dilengkapi dengan fitur link kartu kredit dan uang elektronik atau cash wallet. Contohnya yang bergabung dengan doku adalah bank Mandiri dan BCA. Dengan Doku ini, konsumen pun dapat berbelanja online maupun offline di merchantmerchant yang telah tergabung di Doku.
2. Finpay adalah payment gateway yang di kelola PT Finnet Indonesia, salah satu anak perusahaan Telkom Indonesia. Agar banyak orang yang menggunakan payment ini, Finpay menawarkan hadiah promo seperti Motor Honda Beat, Iphone 6, dan gadget lainnya ketika konsumen sering menggunakan payment ini.
3. iPaymu adalah Online Payment Processor yang menawarkan solusi pembayaran online. iPaymu memiliki tools terintegrasi ke e-commerce yang konsumen butuhkan sebagai alat pembayaran secara online, dengan kartu debit, kartu kredit, bahkan penarikan uang dan pengiriman uang.
4. Veritrans adalah salah satu perusahaan payment di Indonesia yang bergerak di bidang penyediaan layanan pembayaran transaksi online. Veritrans ini sudah bekerja sama dengan perusahaan besar-besar, seperti Garuda Indonesia, Blitz Megaplex, Sribu.com dan Groupon Indonesia.

Di setiap hal pasti terdapat kelebihan dan kelemahan. Dan pada payment gateway ini, juga terdapat kelebihan dan kekurangan, berikut adalah kelebihannya:

- Tersedianya syarat tertentu, ketika ingin membuat sebuah akun baru, sehingga tidak bisa sembarang orang yang menginput datanya.
- Meningkatkan tingkat kepercayaan untuk website/store online.
- Dapat memonitor setiap transaksi secara realtime.
- Mempermudah untuk membuat laporan penjualan, mengetahui detail pelanggan, void hingga refund.
- Lebih cepat dan mudah daripada proses memeriksa pembayaran manual untuk kartu kredit.

Lebih aman daripada pengolahan manual kartu kredit. Pelanggan tidak perlu membuka website Anda dan website pihak ketiga untuk melakukan transaksi. Sedangkan kelemahannya adalah:

1. Tidak dapat mengecek balance rekening seperti online banking.
2. Harus memiliki koneksi yang baik, agar tidak terjadi down saat mengakses

Terakhir bagian yang meliputi belanja online juga adalah adanya jasa pengiriman. Jika tidak ada ini, bagaimana bisa barang yang kita pesan sampai. Perusahaan ataupun penyedia jasa belanja online, harus menyediakan jasa kurir/jasa pengiriman. Packing/Pengemasan Barang, Jenis dan kekuatan packing sangat berpengaruh terhadap barang yang akan Anda kirim, apakah barang tersebut bisa selamat tanpa kerusakan yang berarti ataukah tidak. Transportasi yang digunakan, Pengiriman barang melalui udara, sebaiknya ditanyakan terlebih dahulu ke perusahaan jasa pengiriman

barang tersebut tentang berapa ukuran dan berat barang yang diperbolehkan untuk diangkut. Sebab untuk beberapa tujuan tertentu ada batas maksimal pengiriman barang, misal dengan membatasi per-koli hanya 150kg saja. Untuk pengiriman barang melalui darat bisa menggunakan truk atau bis, carilah jasa pengiriman barang yang memiliki jadwal pengiriman setiap hari, memang cukup sulit untuk mengetahui apakah perusahaan jasa pengiriman tersebut memiliki jadwal pengiriman yang tetap ataukah tidak. Karena ada banyak juga perusahaan jasa pengiriman barang yang menunggu memberangkatkan barang sampai muatan penuh terlebih dahulu.

Sedangkan dari perspektif pelanggan, mereka mengharapkan perusahaan menyediakan layanan yang baik dalam hal pengiriman, biaya, dan tepat waktu. Sehingga hal – hal seperti ini yang harus diperhatikan oleh perusahaan sehingga terjaga kepercayaan antara penjual dan pembeli. Dengan belanja online ini, memudahkan banyak pihak dalam hal bertransaksi. Akan tetapi tetap saja, orang yang ingin bertindak jahat masih banyak di sekitar kita. Sehingga hukum Indonesia pun menyiapkan undang-undang untuk menjerat pelaku penipuan dalam jual beli online. Undang- undang yang membahasnya adalah Pasal 28 ayat (1) UU ITE dan Pasal 378 KUHP. Pasal 378 KUHP mengatur penipuan (penjelasan mengenai unsur-unsur dalam Pasal 378 KUHP,dan Pasal 28 ayat (1) UU ITE mengatur mengenai berita bohong yang menyebabkan kerugian konsumen dalam transaksi elektronik.

Berkenaan dengan maraknya penipuan dengan modus pemberian rekening untuk mentransfer atau membayar uang yang penyeberannya melalui SMS (Short Messaging Services) atau melalui kanal komunikasi lain yang dikirimkan kepada

masyarakat luas, maka Kementerian Komunikasi dan Informatika menyediakan portal [www.cekrekening.id](http://www.cekrekening.id) yang bertujuan untuk membantu masyarakat mendapatkan informasi rekening bank yang diduga terindikasi tindak pidana.

Portal [www.cekrekening.id](http://www.cekrekening.id) bermanfaat kepada masyarakat, yaitu:

1. Masyarakat dapat melakukan cek rekening ke portal tersebut apabila menerima SMS permintaan transfer atau pembayaran uang dari pihak lain yang tidak berkaitan dan tidak bertanggungjawab, sehingga masyarakat mendapatkan penguatan informasi mengenai nomor rekening yang berindikasi tindakan penipuan.
2. Masyarakat dapat melaporkan nomor rekening berikut modus penipuan nya untuk kemudian dilakukan verifikasi apabila nomor rekening dan modusnya merupakan penipuan. Pelaporan ini juga juga dapat dilakukan oleh aparat penegak hukum, bank serta pengelola situs e-Commerce. Portal [www.cekrekening.id](http://www.cekrekening.id) bermanfaat kepada masyarakat, yaitu:
  1. Masyarakat dapat melakukan cek rekening ke portal tersebut apabila menerima SMS permintaan transfer atau pembayaran uang dari pihak lain yang tidak berkaitan dan tidak bertanggungjawab, sehingga masyarakat mendapatkan penguatan informasi mengenai nomor rekening yang berindikasi tindakan penipuan.
  2. Masyarakat dapat melaporkan nomor rekening berikut modus penipuan nya untuk kemudian dilakukan verifikasi apabila nomor rekening dan modusnya merupakan penipuan. Pelaporan ini juga juga dapat dilakukan oleh

aparat penegak hukum, bank serta pengelola situs e-Commerce.

Maka sangat dianjurkan apabila akan mengirimkan uang kepada seseorang dan ingin mengecek kebenaran rekening tersebut, maka pilihlah menu Periksa Rekening. Pilih nama bank tujuan transfer, masukkan nomor rekening dan tekan tombol periksa. Selanjutnya halaman akan menampilkan status rekening itu, yakni pernah atau tidak dilaporkan terindikasi kejahatan, status verifikasi, hingga jumlah laporan masyarakat terkait rekening itu. Situs ini juga berfungsi sebagai data base rekening palsu. Apabila mengalami penipuan oleh oknum dengan rekening tertentu, maka kita bisa juga membuat laporan agar pengalaman tersebut menjadi referensi bagi orang lain yang ingin bertransaksi. Caranya adalah masuk ke kolom Laporkan Rekening dan isi data-data yang diminta, seperti nama bank, nomor rekening, nama pemilik, kategori kejahatan, kronologi, serta screenshot atau scan bukti transfer dan percakapan. Terdapat 7 (tujuh) kategori kejahatan yang bisa dilaporkan melalui portal Cek Rekening yaitu :

1. Penipuan transaksi online,
2. penipuan investasi,
3. Terorisme dan radikalisme,
4. Narkotika dan obat terlarang,
5. Pencucian uang dan korupsi,
6. Prostitusi online,
7. Pemasaran.

#### **E. Hukum Perlindungan Konsumen dalam E-Commerce**

Istilah hukum konsumen dan hukum perlindungan konsumen sudah sangat sering terdengar. Namun belum jelas

benar apa saja yang masuk kedalam materi keduanya. Karena posisi konsumen yang lemah maka ia harus dilindungi oleh hukum. Salah satu sifat, sekaligus tujuan hukum itu adalah memberikan perlindungan (pengayoman) kepada masyarakat, sehingga hukum konsumen dan hukum perlindungan adalah dua bidang hukum yang sulit dipisahkan dan ditarik batasnya. Ada juga yang berpendapat, hukum perlindungan konsumen merupakan bagian dari hukum konsumen yang lebih luas itu.

Az. Nasution, misalnya berpendapat hukum perlindungan konsumen merupakan bagian dari hukum konsumen yang memuat azas-azas atau kaidah-kaidah bersifat mengatur, dan juga mengandung sifat yang melindungi kepentingan konsumen. Adapun hukum konsumen diartikan sebagai keseluruhan azas-azas dan kaidah-kaidah hukum yang mengatur hubungan dan masalah antara berbagai pihak satu sama lain berkaitan dengan barang dan atau jasa konsumen, di dalam pergaulan hidup (Nasution 1995: 64-65). Pasal 1 UUPK 1999 mengatur mengenai perlindungan konsumen. Namun, pada kenyataannya UUPK 1999 belum sepenuhnya mengatur mengenai transaksi elektronik, hanya beberapa pasal saja yang dapat dipergunakan dalam transaksi elektronik. Hal tersebutlah yang membuat masih kurangnya perlindungan bagi konsumen yang melakukan transaksi elektronik.

Teknologi informasi dan telekomunikasi telah memasuki berbagai segmen aktivitas manusia, baik dalam sektor politik, sosial, budaya, maupun ekonomi dan bisnis. Dalam bidang perdagangan, teknologi juga dapat dimanfaatkan sebagai media aktivitas bisnis terutama karena kontribusinya terhadap efisiensi. Aktivitas perdagangan melalui media internet ini populer disebut electronic

commerce (ecommerce) atau disebut juga dengan transaksi elektronik (Wibowo, 2009).

Perdagangan elektronik merupakan model transaksi dengan karakteristik yang berbeda dengan model transaksi konvensional, apalagi dengan daya jangkauan yang tidak hanya lokal tapi juga bersifat global. Metode baru tersebut mampu menghasilkan bisnis secara langsung ataupun sering disebut online. Melalui transaksi perdagangan ini, konsep perdagangan yang telah ada dapat berubah menjadi konsep telemarketing, yaitu perdagangan jarak jauh dengan menggunakan internet (Dikdik M. Arief Mansur 2005: 144).

Selain itu, dengan konsep tersebut dapat diketahui kualitas dan kuantitas barang dan jasa yang diinginkan meski secara virtual dan tanpa dibatasi oleh wilayah. Hal tersebut mengakibatkan perilaku konsumen menjadi semakin kritis dan selektif dalam menentukan produk yang akan dipilihnya, terutama dengan adanya kemudahan yang diberikan dalam transaksi perdagangan elektronik seperti halnya transaksi konvensional.

Daya tarik ini juga yang mulai menarik minat konsumen untuk melakukan transaksi perdagangan elektronik. Mengenai masalah penyelesaian sengketa dalam transaksi elektronik memiliki kecenderungan memilih forum arbitrase. Hal ini untuk menjaga reputasi para pihak yang bersengketa karena putusan forum arbitrase bersifat final dan mengikat serta dianggap sesuai dengan semboyan transaksi elektronik yaitu murah, efisien dan praktis sebagaimana dikemukakan Ester Dwi Maghfirah dalam tulisannya berjudul Perlindungan Konsumen Dalam Transaksi Elektronik, dalam <http://www.students.ac.id>. Pada bagian Penjelasan UU No. 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik

disebutkan bahwa Pemerintah mendukung pengembangan Teknologi Informasi melalui infrastruktur hukum dan pengaturannya, sehingga pemanfaatan Teknologi Informasi dilakukan secara aman untuk mencegah penyalahgunaannya dengan memperhatikan nilai agama dan sosial budaya Indonesia, dalam undang-undang ini menjelaskan tentang transaksi elektronik dan penyelesaian sengketa. Bentuk perdagangan ini juga dapat mengakibatkan kerugian pada konsumen, hal ini disebabkan oleh adanya beberapa perjanjian yang menyatakan pengalihan tanggung jawab pelaku usaha. Selain itu, masih lemahnya perlindungan hukum pada perdagangan elektronik, atas dasar tersebut diperlukan jaminan keamanan perdagangan elektronik untuk menumbuhkan kepercayaan, terutama pada pihak konsumen, bisnis yang demikian tentu saja akan dihadapkan dengan berbagai masalah perlindungan konsumen, khususnya keabsahan transaksi yang menggunakan media elektronik.

Teknologi internet mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perekonomian dunia. Internet membawa perekonomian dunia memasuki babak baru yang lebih populer dengan istilah digital economic atau perekonomian digital. Makin banyak kegiatan perekonomian dilakukan melalui media internet, misalnya perdagangan yang semakin banyak mengandalkan e-commerce sebagai media transaksi.

Berdasarkan uraian ini, maka dapat dikatakan bahwa penting sekali untuk mengemukakan perlindungan terhadap transaksi elektronik sehingga perlu dilakukan kajian yang bertujuan untuk mengetahui perlindungan konsumen dalam transaksi elektronik.

## **1. Ciri dan Ruang Lingkup Transaksi Elektronik**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa mekanisme transaksi elektronik tidak seperti transaksi jual beli konvensional karena setiap transaksi elektronik diawali dengan tahap penawaran melalui media internet oleh pelaku usaha, tahap penerimaan oleh konsumen, tahap kesepakatan antara para pihak, tahap pembayaran melalui jasa perbankan, dan diakhiri dengan tahap pengiriman produk yang dipesan melalui jasa ekspedisi.

Dalam praktiknya, Undang-undang Nomor 9 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (UUPK) belum sepenuhnya melindungi konsumen dalam transaksi elektronik. Kondisi tersebut karena UUPK belum mengatur mengenai implementasi lebih lanjut pengertian perlindungan konsumen yang mencakup perlindungan konsumen online, hak atas informasi yang harus diberikan kepada konsumen melalui media online untuk mencegah terjadinya tindakan curang, penyalahgunaan kartu pembayaran milik orang lain, tanggung jawab pelaku usaha yang mencakup tanggung jawab ISP (Internal Service Provider), beban pembuktian elektronik, dan penyelesaian sengketa melalui sarana teknologi informasi. Mengenai masalah penyelesaian sengketa dalam transaksi elektronik memiliki kecenderungan memilih forum arbitrase. Suatu perjanjian adalah semata mata suatu persetujuan yang diakui oleh hukum. Persetujuan ini merupakan kepentingan yang pokok dalam dunia usaha, dan menjadi dasar dari kebanyakan transaksi dagang (Muhammad 2006: 93).

Perjanjian yang dinyatakan sah adalah suatu perjanjian yang memenuhi empat syarat yang terdapat dalam Pasal 1320 KUHPerdara, yaitu:

- a. Adanya kesepakatan kedua belah pihak;
- b. Kecakapan untuk melakukan perbuatan hukum;
- c. Adanya objek tertentu, dan
- d. Adanya sebab yang halal. Perdagangan elektronik (e-commerce) menentukan kesepakatan antara para pihak dinyatakan secara langsung menggunakan media internet. Pihak-pihak dapat kesepakatannya dengan jalan memilih tombol setuju (agree) pada perjanjian internet ataupun secara langsung mengirim konfirmasi persetujuannya melalui email.

Kesepakatan pada kontrak e-commerce berbeda dengan kontrak biasa yang umumnya disetujui dengan pembubuhan tanda tangan bersama. Kesepakatan dalam kontrak e-commerce dinyatakan secara elektronik pula. Dalam wawancara dengan Mariam Darus Badruzaman berkenaan dengan persetujuan secara elektronik dikatakan bahwa : "dengan memilih tombol setuju ataupun menyatakan konfirmasi kesepakatan melalui e-mail tersebut telah menyatakan sepakat" (Cai 2002: 45).

Ciri ciri dari perdagangan yang dilakukan melalui media elektronik sebagai berikut (Mariam Darus Badruzaman dkk, 2004: 287):

- Cara Komunikasi. Kedua belah pihak harus memperhatikan bahwa situs untuk memberikan informasi untuk hal yang tidak pantas (ilegal). Dalam kebanyakan perjanjian dengan internet service provider atau di dalam perjanjian standar terdapat klausul bagi klien untuk tidak menggunakan situs yang melanggar ketertiban umum, pelanggaran terhadap karya yang dilindungi undang-undang hak milik intelektual, mengadakan pengumuman yang

menyesatkan, menyebarkan dokumen yang terlarang, bertindak melawan peraturan internasional yang terkait.

- Garansi dan vrijwaring. Bahwa di dalam kontrak tersebut harus dinyatakan jaminan yang harus dibuat oleh pengembang webside atau hasil karya yang dibuat yang harus bebas dari unsur penjiplakan, memperhatikan hak intelektual dan tidak melanggar ketentuan hukum yang ada Biaya. Para pihak dapat mengadakan kesepakatan bahwa kewajiban untuk membayar ganti rugi dilakukan dengan pembagian resiko (risk sharing).
- Pembayaran. Mengenai harga dan cara pembayaran apakah pembayaran sekaligus, kredit, ataupun berdasarkan jumlah tertentu dari tugas yang telah diselesaikan.
- Kerahasiaan. Dalam hal ini perlu dibuat untuk memastikan agar pengembangan terikat untuk menjaga segala kerahasiaan informasi yang terdapat di dalam kontrak/perjanjian.
- Kaitan dengan hak milik intelektual. Kepemilikan dari perangkat lunak untuk menciptakan dan mendesain webside tersebut terkait dengan peraturan hak milik intelektual yang digunakan.
- Pengumuman. Agar website mempunyai kemampuan untuk melampaui batasbatas yurisdiksi nasional oleh karena itu kontrakkontrak internasional yang terjadi dalam e-commerce harus mengandung pilihan hukum.
- Perjanjian Campuran. Kontrak dagang merupakan perjanjian campuran, artinya mengandung kebebasan unsur yang dikenal oleh KUHPperdata, antara lain: 1)

Perjanjian jual beli 2) Perjanjian pembuktian 3) Sewa  
4) Kuasa 5) Lisensi.

Perdagangan melalui media elektronik memiliki beberapa karakteristik yang sangat khusus, yaitu:

- Transaksi tanpa batas Sebelum era internet, batas-batas geografis menjadi penghalang suatu perusahaan atau individu yang ingin go internasional. Sehingga hanya perusahaan atau individu dengan modal besar yang dapat memasarkan produknya keluar negeri. Dewasa ini dengan internet pengusaha kecil dan menengah dapat memasarkan produknya secara internasional cukup dengan membuat situs web atau dengan memasang iklan di situs-situs internet tanpa batas waktu (24 jam) dan tentu saja pelanggan dari seluruh dunia dapat mengakses situs tersebut dan melakukan transaksi secara online.
- Transaksi anonym Para penjual dan pembeli dalam transaksi melalui internet tidak harus bertemu muka satu sama lainnya. Penjual tidak memerlukan nama dari pembeli sepanjang mengenai pembayarannya yang ditentukan, yang biasanya dengan kartu kredit.
- Produk digital dan non digital Produk-produk digital seperti software komputer, musik dan produk lainnya yang bersifat digital dapat dipasarkan melalui internet dengan cara mendownload secara elektronik. Dalam perkembangannya objek yang ditawarkan melalui internet juga meliputi barang-barang kebutuhan hidup lainnya.
- Produk barang tidak berwujud Banyak perusahaan yang bergerak dibidang e-commerce dengan

menawarkan barang tak berwujud seperti data, software dan ide-ide yang dijual melalui internet.

## **2. Kesepakatan Pelaku Usaha dan Konsumen dalam Transaksi Elektronik**

Perjanjian yang dinyatakan sah adalah suatu perjanjian yang memenuhi empat syarat yang terdapat dalam Pasal 1320 KUHPerdara, yaitu:

- Adanya kesepakatan kedua belah pihak;
- Kecakapan untuk melakukan perbuatan hukum;
- Adanya objek tertentu;
- Adanya sebab yang halal Syarat pertama dan kedua diatas yang dinamakan syarat subjektif, apabila salah satu dari kedua syarat tersebut tidak dapat dipenuhi, maka perjanjian dapat dibatalkan, sedangkan syarat ketiga dan keempat merupakan syarat objektif, maka apabila salah satu dari kedua syarat tidak dipenuhi, maka perjanjian batal demi hukum (Ibrahim dan Lindawaty 2005: 44). Kesepakatan ini diatur dalam Pasal 1320 ayat (1) KUHPerdara, yaitu: Persesuaian pernyataan kehendak antara satu orang atau lebih dengan pihak lainnya, pernyataan kehendak antara dua orang atau lebih dengan pihak lainnya.

Ada lima cara terjadinya persesuaian pernyataan kehendak, yaitu:

- Bahasa yang sempurna dan tulisan;
- Bahasa yang sempurna secara lisan;
- Bahasa yang tidak sempurna asal dapat diterima oleh pihak lawan, karena dalam kenyataannya seringkali seseorang menyampaikan dengan bahasa yang tidak sempurna tetapi dimengerti oleh pihak lawannya;

- Bahasa isyarat asal dapat diterima oleh pihak lawannya; o Diam atau membisu, tetapi dipahami atau diterima pihak lawan.

Pada dasarnya, cara yang paling banyak dilakukan oleh para pihak, yaitu dengan bahasa yang sempurna secara lisan dan tulisan. Tujuan pembuatan perjanjian secara tertulis adalah agar memberikan kepastian hukum bagi para pihak dan sebagai alat bukti yang sempurna, dikala timbul sengketa di kemudian hari (Salim, 2004: 33).

Di dalam KUHPerdata tidak disebutkan secara jelas tentang momentum terjadinya kontrak. Pada Pasal 1320 KUHPerdata hanya disebutkan cukup dengan adanya konsensus para pihak.

Menurut Badruzaman (2005: 24), dalam berbagai literatur disebutkan empat teori yang membahas momentum terjadinya kontrak, yaitu:

- Teori kehendak (*wilstheorie*), mengajarkan bahwa kesepakatan terjadi apabila pada saat kehendak pihak penerima dinyatakan, misalnya dengan menuliskan surat.
- Teori pengiriman (*verzendtheorie*), mengajarkan bahwa kesepakatan terjadi pada saat kehendak yang dinyatakan itu dikirimkan oleh pihak yang menerima tawaran.
- Teori Pengetahuan (*vernemingstheorie*), mengajarkan bahwa pihak yang menawarkan seharusnya sudah mengetahui bahwa tawarannya diterima.
- Teori penerimaan (*vertrowenstheorie*), mengajarkan bahwa kesepakatan itu terjadi pada saat pernyataan kehendak dianggap layak diterima oleh yang menawarkan.

- Proses perdagangan elektronik (e-commerce) menentukan kesepakatan antara para pihak dinyatakan secara langsung menggunakan media internet.

Pihak-pihak dapat kesepakatannya dengan jalan memilih tombol setuju (agree) pada perjanjian internet ataupun secara langsung mengirim konfirmasi persetujuannya melalui e-mail. Kesepakatan pada kontrak e-commerce berbeda. dengan kontrak biasa yang umumnya disetujui dengan pembubuhan tanda tangan bersama. Kesepakatan dalam kontrak ecommerce dinyatakan secara elektronik pula

### **3. Penegakan Hukum dalam Proses Perlindungan Konsumen pada Transaksi Elektronik**

Perlindungan konsumen merupakan segala upaya yang menjamin adanya kepastian hukum untuk memberi perlindungan konsumen agar terwujudnya tujuan perlindungan konsumen di Indonesia (Wahyuni 2003: 91).

Adanya Undang-undang Perlindungan Konsumen memberikan dampak ekonomi yang positif bagi dunia usaha, dunia usaha dipacu untuk meningkatkan kualitas/mutu produk barang dan jasa sehingga produknya memiliki keunggulan kompetitif di dalam dan luar negeri.

Di Indonesia, dalam UU ITE disebutkan bahwa transaksi elektronik dapat dituangkan dalam kontrak elektronik. Dalam kontrak elektronik tersebut dapat ditentukan pilihan hukum mana yang digunakan dalam menyelesaikan perselisihan (dispute). Jika pilihan hukum tidak dilakukan, maka yang berlaku adalah hukum yang didasarkan pada asas hukum perdata internasional.

Begitupun dengan pilihan forum pengadilan mana yang berhak. Para pihak dalam transaksi ecommerce dapat menentukan forum pengadilan, arbitrase, atau lembaga

penyelesaian sengketa alternatif lainnya mana yang dipilih dalam e-contract. Dan jika tidak dilakukan pemilihan forum, maka penyelesaian sengketa akan kembali pada asas dalam Hukum Perdata Internasional. Syafriana (2016) menyatakan terdapat cara penyelesaian sengketa yang dapat ditempuh jika terjadi sengketa atau konflik yang bersumber dari adanya perbedaan pendapat atau ketidaksesuaian di antara para pihak. Apabila pihak-pihak tidak berhasil menemukan bentuk penyelesaian yang tepat, maka perbedaan pendapat ini dapat berakibat buruk bagi kelangsungan hubungan di antara keduanya.

Oleh karena itu, setiap menghadapi perbedaan pendapat (sengketa), para pihak selalu berupaya menemukan cara-cara penyelesaian yang tepat. Persoalan ini tidak bisa diatasi hanya dengan upaya-upaya di level nasional, dan jika ada masyarakat yang melakukan upaya hukum, mereka hanya diwajibkan menghitung kerugian yang diderita. Sementara yang membuktikan penyebab kecelakaan dan kesalahan yang terjadi adalah tanggung jawab pelaku usaha (<http://hukumpositif.com>).

Ketentuan Pasal 23 UUPK menyebutkan pelaku usaha yang menolak dan/atau tidak memberi dan/tidak memenuhi ganti rugi atas tuntutan konsumen dapat digugat melalui Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK) atau mengajukan ke badan peradilan di tempat kedudukan konsumen.

Penyelesaian sengketa konsumen dapat ditempuh melalui pengadilan ataupun diluar pengadilan berdasarkan pilihan sukarela para pihak yang bersengketa (Pasal 45 UUP). Sehingga jika terjadi sengketa/konflik antara pelaku usaha dan konsumen dalam suatu perdagangan maka terdapat beberapa

cara yang dapat membantu penyelesaian sengketa antara pelaku usaha dengan konsumen, proses penyelesaian sengketa tersebut adalah:

*a.* Melalui jalur pengadilan Litigasi (melalui jalur pengadilan) pada umumnya akan menimbulkan suasana permusuhan yang dapat berkepanjangan bagi para pihak yang berperkara, litigasi untuk pelaku ekonomi atau masyarakat bisnis internasional juga membawa dampak lain, misalnya mengenai system hukum yang berbeda, penentuan tempat berlitigasi, hubungan bisnis yang menjadi buruk serta pertanyaan mengenai penegakan serta pelaksanaan keputusan. Di samping itu litigasi juga memerlukan waktu, biaya, ditambah dengan alasan teknis yaitu penumpukan jumlah perkara dipengadilan, maka peluang alternatif untuk penyelesaian sengketa sangat diperlukan (Ningrum Natasya Sirait 2008). Sengketa-sengketa di Indonesia dan juga negara lainnya yang diajukan melalui jalur pengadilan (litigasi) ternyata memiliki beberapa kelemahan, di antaranya (Ahmad M. Ramli 2004: 56) :

- 1) litigasi memaksa para pihak berada pada posisi yang ekstrim memerlukan pembelaan;
- 2) litigasi mengangkat seluruh persoalan dalam suatu perkara, sehingga mendorong para pihak untuk melakukan penyelidikan terhadap kelemahan-kelemahan pihak lainnya;
- 3) proses litigasi memakan waktu yang lama dan memakan biaya yang mahal; dan
- 4) hakim seringkali bertindak tidak netral dan kurang mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang mendasari penyelesaian suatu masalah hukum baru.

Alternatif penyelesaian sengketa. Penyelesaian sengketa melalui Alternative Dispute Resolution adalah penyelesaian sengketa atau beda pendapat melalui prosedur yang disepakati para pihak, yakni penyelesaian di luar pengadilan dengan cara konsultasi, negoisasi, mediasi, konsiliasi atau penilaian ahli (Sirait 2008).

Usaha-usaha untuk menemukan bentuk penyelesaian sengketa alternatif terjadi pada saat Warren Burger (mantan Chief Justice) diundang pada suatu konferensi yaitu Roscoe Pound Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice (Pound Conference) di Saint Paul, Minnesota. Para akademisi, pengamat hukum, serta pengacara yang menaruh perhatian pada masalah sengketa/konflik berkumpul bersama pada konferensi tersebut.

Beberapa makalah yang disampaikan pada saat konferensi, akhirnya disusun menjadi suatu pengertian dasar (basic understanding) tentang penyelesaian sengketa saat itu (Sirait 2008). Beberapa tahun berikutnya, penyelesaian sengketa alternatif (Alternative Dispute Resolution) mulai diterapkan secara sistematis.

Hakim seringkali memerintahkan kepada para pihak untuk ikut berpartisipasi dalam suatu persidangan. Peraturan di pengadilan senantiasa mensyaratkan dalam hal ini hanya akan dibahas mengenai arbitrase, karena cara arbitrase yang sering digunakan di beberapa kontrak serta adanya kesamaan dengan proses pembuktian dalam badan peradilan biasa para pihak untuk menyelesaikan kasus-kasus tertentu (seperti: malpraktek) diselesaikan melalui arbitrase, bahkan di beberapa pengadilan, pihak-pihak disyaratkan untuk mencoba terlebih dahulu menyelesaikan sengketa yang timbul diantara mereka melalui cara mediasi sebelum menempuh jalur

pengadilan . Di Indonesia, dalam UU ITE disebutkan bahwa transaksi elektronik dapat dituangkan dalam kontrak elektronik. Dalam kontrak elektronik tersebut dapat ditentukan pilihan hukum mana yang digunakan dalam menyelesaikan perselisihan (dispute). Jika pilihan hukum tidak dilakukan, maka yang berlaku adalah hukum yang didasarkan pada asas hukum perdata internasional. Begitupun dengan pilihan forum pengadilan mana yang berhak. Para pihak dalam transaksi e-commerce dapat menentukan forum pengadilan, arbitrase, atau lembaga penyelesaian sengketa alternatif lainnya mana yang dipilih dalam e-contract. Dan jika tidak dilakukan pemilihan forum, maka penyelesaian sengketa akan kembali pada asas dalam Hukum Perdata Internasional. Pilihan hukum dalam kontrak komersil selalu menjadi kontroversial.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa umumnya konsumen itu segan berperkara, apalagi apabila biaya yang dikeluarkan lebih besar dari kemungkinan hasil yang akan diperoleh . Hal itu pula yang terjadi dalam transaksi e-commerce. Dalam transaksi ecommerce, karakteristik perkara yang muncul dalam perlindungan konsumen lebih kompleks dibanding transaksi nyata. Persoalan yurisdiksi dan pembuktian dapat menjadi hambatan dan pertimbangan konsumen untuk mengajukan gugatan.

Menurut Syafriana (2016) di Indonesia, proses pemeriksaan sengketa dalam suatu perdagangan elektronik dilakukan secara online melalui lembaga arbitrase belum dilaksanakan secara menyeluruh. Suatu proses pemeriksaan dikatakan menyeluruh apabila seluruh proses dilakukan secara online, mulai dari pemilihan lembaga yang khusus menyediakan jasa Online Alternative Dispute Resolution,

perjanjian arbitrase, prosedur beracara, hingga penyampaian putusan dilakukan secara online pula.

Undang-undang Nomor 30 tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa memberikan kemungkinan dipergunakannya e-mail dalam proses penyelesaian sengketa, sekalipun baru dalam tahap penyampaian surat. Hal ini dapat dilihat pada Pasal 4 Ayat (3) Undang-undang Nomor 30 Tahun 1999 Tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa yang berbunyi: “Dalam hal disepakati penyelesaian sengketa melalui arbitrase terjadi dalam bentuk pertukaran surat, maka pengiriman teleks, telegram, faksimili, e-mail atau dalam bentuk sarana komunikasi lainnya, wajib disertai dengan suatu catatan penerimaan oleh para pihak.” Dalam hal sengketa konsumen ecommerce terjadi di Indonesia, konsumen dapat memanfaatkan peran Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK). Apabila mencermati peraturan yang mengatur tentang gugatan dalam sengketa konsumen, maka dapat dikatakan bahwa penyelesaian sengketa melalui BPSK akan lebih cepat dibandingkan apabila sengketa tersebut dibawa ke jalur litigasi (pengadilan). Meskipun sifat putusan yang mengikat dan final BPSK pada teorinya dapat diajukan ke Pengadilan Negeri dan MA. Dalam transaksi ecommerce, posisi BPSK sebagai badan yang memfasilitasi penyelesaian sengketa konsumen menjadi perhatian serius. Pelaksanaan arbitrase online di Indonesia telah sesuai dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang ada, khususnya Undang-undang Nomor 30 Tahun 1999. Meskipun, dasar hukum pelaksanaan arbitrase online telah ada, permasalahannya adalah tidak ada aturan pelaksanaan yang mengatur bagaimana arbitrase online itu dijalankan. Apabila

pengaturan pelaksanaan arbitrase online diserahkan kepada para pihak untuk mengaturnya sendiri, dikhawatirkan tidak ada standar yang baku tentang pelaksanaan arbitrase online yang efektif dan efisien (Paulinus Siburian 2004: 124).

Selain tidak adanya aturan pelaksanaan mengenai arbitrase online, hambatan terbesar pelaksanaan arbitrase online di Indonesia menyangkut sarana dan prasarana arbitrase online. Prosedur pelaksanaan arbitrase online sama dengan pelaksanaan arbitrase konvensional. Dengan terselesaikannya konflik ataupun sengketa yang terjadi antara pelaku usaha dan konsumen dalam perdagangan melalui media elektronik dengan cara penyelesaian sengketa melalui cyber arbitration menjamin berfungsinya norma-norma yang berlaku dalam masyarakat, sehingga terciptalah penegakan hukum dalam perdagangan melalui media elektronik.

Penegakan hukum perlindungan konsumen dalam perdagangan elektronik dapat tercipta saat terselesaikannya sengketa yang terjadi antara pelaku usaha dan konsumen. Perlindungan konsumen menjamin adanya kepastian hukum bagi konsumen yang merasa dirugikan sehingga dapat terwujud tujuan perlindungan konsumen, jika terjadi sengketa atau konflik antar pelaku usaha dan konsumen maka dapat diselesaikan melalui:

- 1) Pengadilan (Litigasi)
- 2) Non Litigasi, yaitu dengan cara mengajukan gugatan melalui BPSK (Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen), melalui BPSK dapat ditempuh melalui 2 cara yaitu: Mediasi dan Arbitrase. Perdagangan elektronik, jika terjadi sengketa ataupun konflik antara pelaku usaha dan konsumen maka dapat ditempuh juga dengan kedua cara tersebut diatas, tetapi dalam

penyelesaian sengketa dengan jalan Non Litigasi, lembaga arbitrase yang dipilih adalah arbitrase cyber, dimana secara umum lembaga arbitrase dalam perdagangan konvensional dan perdagangan elektronik adalah sama tetapi perbedaannya adalah prosedur pelaksanaan dalam penyelesaian sengketa elektronik dilakukan melalui dunia maya, pelaksanaan penyelesaian sengketa elektronik dilakukan melalui media elektronik. Para pihak dapat menyelesaikan sengketa melalui lembaga arbitrase (dalam hal ini cyber arbitration) yang sifat putusannya final dan binding.

Perlindungan konsumen menjamin adanya kepastian hukum bagi konsumen yang merasa dirugikan sehingga dapat terwujud tujuan perlindungan konsumen, jika terjadi sengketa atau konflik antar pelaku usaha dan konsumen maka dapat diselesaikan melalui: Litigasi dan Non litigasi.

Perdagangan elektronik merupakan model transaksi dengan karakteristik yang berbeda dengan perdagangan konvensional. Daya jangkauannya tidak hanya local tapi juga bersifat global sehingga dalam transaksi elektronik atau ecommerce jika terdapat permasalahan maka dapat menggunakan instrument undang-undang Informasi dan Transaksi Elektronik dan Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik.

Berdasarkan simpulan di atas, maka disarankan bagi masyarakat sebaiknya selektif dalam melakukan transaksi secara online dan mengedepankan aspek keamanan transaksi dan kehati-hatian sebagai pertimbangan utama dalam melakukan transaksi jual beli secara online. Bagi pelaku usaha

sebaiknya lebih memperhatikan perbuatan yang dilarang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bagi aparat penegak hukum sebaiknya lebih teliti dalam mengawasi electronic commerce atau dengan kata lain transaksi elektronik sehingga dapat menerapkan ketentuan dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen dan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.

#### **4. Perlindungan Hukum Terhadap Konsumen Atas Produk Barang Palsu yang Dijual Secara Ecommerce dengan Perusahaan Luar Negeri**

Nandayani dan Marwanto (2020) menyatakan Transaksi melalui marketplace tersebut menjadikan kegiatan jual-beli menjadi lebih efisien karena mereka tidak perlu mengeluarkan waktu yang banyak untuk pergi ke suatu tempat dengan tujuan membeli barang. Namun, e-commerce disamping memiliki hal positif tentunya juga memiliki akibat negatif. Keberadaan ecommerce yang menggunakan media online dapat menimbulkan kesalahpahaman. antara perusahaan ecommerce juga konsumen maupun tindakan merugikan yang sengaja dilakukan oleh pelaku usaha demi mendapatkan keuntungan yang berlipat ganda. Di era globalisasi saat ini pesatnya perkembangan teknologi menjadikan batas-batas negara dan jarak makin dipersempit dengan adanya teknologi khususnya teknologi informasi. Perdagangan antar negara dipermudah dengan adanya teknologi ini, perdagangan tidak lagi hadir secara konvensional melainkan secara online.

Natih dan Yuliartini (2009) menyatakan bagi perdagangan barang, produsen tidak selalu bergantung pada distributor guna memasarkan produknya sampai ke pengguna akhir mengingat dengan memanfaatkan internet, produsen

sudah dapat melakukan promosi serta penjualan langsung. Banyak pedagang atau trader mengganti metodologi penjualan dari distributor konvensional menjadi distributor modern. Bedanya distributor modern tidak lagi berkewajiban menyediakan gudang penyimpanan guna menampung barang-barang produsen untuk nantinya disalurkan pada konsumen akhir, mereka hanya perlu Nandayani dan Marwanto (2020) menyatakan Transaksi melalui marketplace tersebut menjadikan kegiatan jual-beli menjadi lebih efisien karena mereka tidak perlu mengeluarkan waktu yang banyak untuk pergi ke suatu tempat dengan tujuan membeli barang. Namun, e-commerce disamping memiliki hal positif tentunya juga memiliki akibat negatif. Keberadaan e-commerce yang menggunakan media online dapat menimbulkan kesalahpahaman. antara perusahaan e-commerce juga konsumen maupun tindakan merugikan yang sengaja dilakukan oleh pelaku usaha demi mendapatkan keuntungan yang berlipat ganda. Di era globalisasi saat ini pesatnya perkembangan teknologi menjadikan batas-batas negara dan jarak makin dipersempit dengan adanya teknologi khususnya teknologi informasi. Perdagangan antar negara dipermudah dengan adanya teknologi ini, perdagangan tidak lagi hadir secara konvensional melainkan secara online.

Natih dan Yuliantini (2009) menyatakan bagi perdagangan barang, produsen tidak selalu bergantung pada distributor guna memasarkan produknya sampai ke pengguna akhir mengingat dengan memanfaatkan internet, produsen sudah dapat melakukan promosi serta penjualan langsung. Banyak pedagang atau trader mengganti metodologi penjualan dari distributor konvensional menjadi distributor modern. Bedanya distributor modern tidak lagi berkewajiban

menyediakan gudang penyimpanan guna menampung barangbarang produsen untuk nantinya disalurkan pada konsumen akhir, mereka hanya perlu membuat skema jual beli online penjualan barang sesuai dengan Standard Operating Procedure (SOP).

Nandayani dan Marwanto (2020) medeskripsikan dalam transaksi melalui media online luar negeri, ketidaksetaraan posisi konsumen dengan pihak produsen atas transaksi online menjadi sorotan permasalahan dari e-commerce atau marketplace luar negeri, karena belum terdapat pengaturan yang memberikan perlindungan terhadap konsumen online yang melakukan transaksi online lintas negara dan hingga saat ini menurut hasil pengamatan belum ada solusi untuk memecahkan masalah tersebut. Kehadiran perusahaan e-commerce tentu memberikan banyak manfaat, solusi dan sangat memudahkan konsumen dalam membeli suatu barang, karena mereka tidak perlu menyediakan waktu untuk berpergian ke suatu tempat untuk memenuhi atau membeli barang yang mereka perlukan.

Widyantari dan Wirasila (2019) dewasa ini, transaksi ecommerce semakin pesat perkembangannya. Transaksi dengan media elektronik merupakan tantangan yang positif sekaligus menjadi tantangan negatif. Mengapa demikian, karena seperti yang kita ketahui bersama disamping memudahkan dan memberi manfaat yang sangat besar bagi konsumen yang tidak mempunyai waktu atau malas berpergian demi memenuhi kebutuhan sehari-hari. Adapun dampak negatif dari transaksi ecommerce ini adalah konsumen menempati kedudukan yang tidak setara dari kedudukan perusahaan ecommerce yang dapat menimbulkan kerugian.

Prawesti dan Suhirman (2018) menyatakan penerapan jual beli online pada kenyataannya sering menimbulkan berbagai macam permasalahan. Misalnya seperti kerugian yang ditimbulkan pelaku usaha terhadap konsumen karena tidak jujur maupun sengaja menjual barang palsu yang kualitasnya berbeda dengan apa yang dijanjikan e-commerce demi memperoleh keuntungan besar, namun bagaimana jika konsumen Indonesia mengalami kerugian karena membeli barang pada perusahaan e-commerce luar negeri. Menurut Pasal 1 angka 3 UU No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (selanjutnya penulis singkat penyebutannya sebagai UUPK), definisi “pelaku usaha adalah setiap orang perseorangan atau badan usaha, baik yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum negara Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama-sama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang ekonomi”. Putra dan Sukihana (2018) menyatakan dalam ketentuan tersebut menyatakan frasa “melakukan kegiatan dalam wilayah hukum negara republic Indonesia”. Sementara jika ditelaah, perusahaan e-commerce luar negeri merupakan perusahaan atau pelaku usaha berbadan hukum yang menjalankan perusahaan yang digerakannya diluar Indonesia. Mereka hanya menjual barang terhadap konsumen di dunia melalui media online bukan langsung menjalankan kegiatan usahanya di Indonesia.

Disamping itu Pasal 1, Pasal 2, Pasal 9 UU No.19 Tahun 2016 perubahan atas UU No. 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (selanjutnya penulis singkat penyebutannya sebagai UU ITE). Pasal 1 angka 21 berbunyi “Orang adalah orang perseorangan, baik warga

negara Indonesia, warga negara asing, maupun badan hukum”. Pasal 2 menjelaskan bahwa “undang-Undang ini berlaku untuk setiap orang yang melakukan perbuatan hukum sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini, baik yang berada di wilayah hukum Indonesia, yang memiliki akibat hukum di wilayah hukum Indonesia, dan/atau di luar wilayah hukum Indonesia dan tentunya merugikan kepentingan Indonesia”. Dilanjutkan pada Pasal 9 menyatakan “Pelaku usaha yang menawarkan produk melalui Sistem elektronik harus menyediakan Informasi yang lengkap dan benar berkaitan dengan syarat kontrak, produsen, dan produk yang ditawarkan”.

Berdasarkan penafsiran hukum menggunakan interpretasi sistematis yang mana interpretasi ini meninjau UUPK dengan UU ITE, definisi pelaku usaha dalam UUPK terdapat frasa yang belum jelas, namun jika dikaitkan dengan UU ITE khususnya pasal 1,2 dan 9 perusahaan ecommerce luar negeri termasuk ke dalam pelaku usaha. Di dalam perekonomian produsen, konsumen, dan distribusi tidak dapat dipisahkan. Konsumen adalah pihak yang harus ada dalam kegiatan ekonomi mengingat bahwa komponen merupakan objek dari bisnis/ekonomi.

Menurut Siahaan (2004) “pelaku usaha yakni orang atau suatu lembaga yang berbentuk badan hukum dan yang bukan badan hukum, didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang”. Perusahaan ecommerce luar negeri sebagai pelaku usaha wajib memenuhi segala hak konstitusional yang diberikan kepada konsumen dalam undang-undang, yaitu UU PK.

Berdasarkan Pasal 1 angka 2 UU PK menyatakan bahwa “konsumen merupakan setiap orang pemakai barang dan jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan”. Diluar dari apa yang suda diatur tersebut, konsumen juga diberikan hak konstitusional yang diatur UU PK salah satunya terdapat dalam Pasal 4 angka 2 UU No. 8 Tahun 1999 yakni “konsumen berhak untuk memilih barang dan/atau jasa serta mendapatkan barang dan/atau jasa tersebut sesuai dengan nilai tukar dan kondisi serta jaminan yang dijanjikan”. Jika konsumen perusahaan e-commerce luar negeri terbukti merugikan konsumen di Indonesia maka secara hukum, konsumen tentu dapat meminta pertanggungjawaban kepada perusahaan e-commerce luar negeri.

Mahardika dan Rudy (2019) menjelaskan bahwa dalam menentukan pertanggungjawaban apa yang wajib diberikan oleh e-commerce tersebut terhadap konsumen ketika terjadi kerugian dikarenakan faktor produk yang cacat, maka keadaan seperti itu bisa dikategorikan dalam perbuatan-perbuatan melawan hukum. Perbuatan tersebut bisa berupa pelanggaran terhadap hak konstitusional konsumen atau perusahaan ecommerce tersebut yang melakukan suatu perbuatan yang melanggar kewajiban hukum itu sendiri.

Menurut Wiguna (2017) UUPK tidak secara jelas dan tegas dalam mendefinisikan jenis barang yang secara hukum dapat dipertanggungjawabkan dan sampai sejauh mana suatu pertanggungjawaban atas barang tertentu dapat dikenakan bagi perusahaan e-commerce atas hubungan hukumnya dengan konsumen. Pertanggungjawaban pelaku usaha dalam perlindungan konsumen juga dapat diterapkan pada

perusahaan ecommerce luar negeri sehingga perusahaan e-commerce wajib memenuhi tiap-tiap hak konsumen dan juga kewajiban pelaku usaha yang diatur dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.

Nandayani dan Marwanto (2020) mengutarakan bahwa Pemerintah harus segera merevisi ulang UUPK karena Undang-Undang itu dibuat pada tahun 1999 yang mana ditahun 1999 perkembangan e-commerce tidak ada hanya menggunakan perdagangan konvensional. Praktek jual-beli daring atau biasa disebut online/e-commerce di Indonesia yang sangat berkembang pesat menimbulkan kecemasan tersendiri terhadap perlindungan konsumen dari jual beli online. Jual beli online mempunyai karakteristik yang berbeda dengan jual beli konvensional, hal tersebut tentunya memberikan kesempatan bagi pelaku usaha untuk mencari keuntungan dengan cara merugikan masyarakat selaku konsumen. Namun permasalahannya adalah begitu banyaknya barang palsu yang beredar pada media online baik wilayah dalam negeri maupun wilayah luar negeri, hal itupun tentu sangat merugikan konsumen.

## **5. Pengawasan E-Commerce dalam Undang-Undang Perdagangan dan Undang-Undang Perlindungan Konsumen**

E-commerce mulai berkembang secara signifikan ketika internet mulai diperkenalkan. Dengan internet, transaksi perdagangan tidak lagi melihat batasbatas wilayah negara. Banyaknya kemudahan dalam mengakses internet membuat konsumen e-commerce meningkat, beberapa alasannya antara lain, adalah praktis, kemudahan sistem pembayaran, efisiensi waktu dan banyaknya harga promo yang menarik dari pelaku usaha online.

Namun dibalik segala kemudahan dan keuntungan yang ditawarkan, timbul pula kekhawatiran akan tanggung jawab perusahaan online kepada konsumen e-commerce mengingat begitu banyaknya perusahaan online. Undang-Undang No 7 Tahun 2014 Tentang Perdagangan (UU Perdagangan) dan UU No 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (UU Perlindungan Konsumen) merupakan acuan bagi setiap pelaku usaha dalam melakukan transaksi perdagangan, baik perdagangan konvensional maupun perdagangan melalui online atau e-commerce. Pelaksanaan transaksi e-commerce yang berkembang pesat harus diimbangi dengan adanya pengawasan yang tegas dari Pemerintah dalam setiap implementasinya. Kearney (2015) menyatakan volume e-commerce diprediksi akan menyaingi volume perdagangan konvensional, hal ini tidak mengherankan jika kita lihat keuntungan dari ecommerce tersebut, seperti jangkauan pasar yang luas dan dapat menekan biaya operasional atau promosi (overhead) sebab perusahaan tidak harus membuka gerai (showroom) di berbagai tempat dan memasang iklan promosi di berbagai media untuk memperkenalkan produknya, cukup hanya dengan membuat homepage atau website saja yang berisi informasi perusahaan beserta produkproduknya. Industri e-commerce di Indonesia diharapkan mampu terus berkembang. Tak cuma sekadar mendukung perekonomian negeri ini, tapi juga menjadi tulang punggung Indonesia di era digital ekonomi. Dalam kaitannya melakukan e-commerce, terdapat 2 (dua) cara melakukan transaksi e-commerce, melalui media internet, pertama melalui aplikasi Electronic Data Interchange (EDI) yang digunakan untuk mentransfer dokumen secara elektronik seperti order pembelian, invoice, dokumen pengapalan dan korespondensi bisnis lainnya. EDI

adalah cara mengganti transaksi melalui kertas ke dalam bentuk elektronik (Bajaj & Debjani, 1999). Perkembangan internet dalam intensitas tinggi, peningkatan kapasitas, kemudahan mengakses dan semakin murahnya biaya penggunaan internet menyebabkan perubahan revolusioner dalam penggunaannya di berbagai bidang, seperti komunikasi, hiburan, pariwisata dan bidang lainnya. Namun dari sekian banyak tersebut, bidang perdagangan yang mengalami perkembangan paling signifikan dalam penggunaan media internet di masyarakat. Perkembangan aturan-aturan perdagangan juga tidak terlepas dari pengaruh perkembangan teknologi. Pengaruh teknologi tersebut semakin nyata dengan lahirnya ecommerce. Perkembangan yang cukup signifikan terjadi dengan melihat dari kuantitas transaksi melalui sarana ecommerce ini. Keberadaan e-commerce dalam UU Perdagangan tersebut dirasa sangat penting, melihat potensi serta pertumbuhan bisnis online di tanah air. melihat hal tersebut, maka akan sangat penting melihat konsumen sebagai subjek yang sangat erat kaitannya dengan bisnis online tersebut, sehingga diperlukan perlindungan bagi para konsumen, seperti yang telah di atur oleh pemerintah melalui UU Perlindungan Konsumen.

Undang-Undang No 7 Tahun 2014 Tentang Perdagangan (UU Perdagangan) dan UU No 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (UU Perlindungan Konsumen) merupakan acuan bagi setiap pelaku usaha dalam melakukan transaksi perdagangan, baik perdagangan konvensional maupun perdagangan melalui online atau ecommerce. Dalam UU Perdagangan, diatur mengenai sistem perdagangan elektronik dengan ketentuan bahwa setiap orang atau badan usaha yang memperdagangkan barang atau jasa

wajib menyediakan data dan informasi secara lengkap dan benar.

Ecommerce diatur dalam UU Perdagangan Bab VIII mengenai Perdagangan Melalui Sistem Elektronik pada pasal 65 dan 66. Sementara untuk ketentuan lebih lanjut akan diatur dalam Peraturan Pemerintah yang hingga saat ini masih didorong penyelesaiannya. UU Perlindungan konsumen merupakan pedoman pelaku usaha dan konsumen dapat menjalankan usahanya secara fair dan tidak merugikan konsumen. Perlindungan konsumen dalam era digital e-commerce ini menjadi hal yang penting dan dibutuhkan, ketika penjual dan pembeli hanya bermodalkan asas kepercayaan dalam melakukan transaksi perdagangan elektronik. Jangan sampai perdagangan elektronik dijadikan alat bagi orang yang tidak bertanggung jawab dalam memasarkan produknya.

Dalam konteks hukum perlindungan konsumen yang berlaku di Indonesia, yaitu UU No 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, hak dan kewajiban konsumen dan pelaku usaha telah diatur dengan jelas dan tegas (Nasution, 2001). Untuk hak dan kewajiban konsumen diatur dalam Pasal 4 dan 5 UU Perlindungan Konsumen, sedangkan untuk hak dan kewajiban pelaku usaha diatur dalam Pasal 6 dan 7 UU Perlindungan Konsumen. Dalam pasal-pasal tersebut diatur bagaimana proporsi atau kedudukan konsumen dan pelaku usaha dalam suatu mekanisme transaksi bisnis atau perdagangan.

Dalam konteks transaksi e-commerce, aspek hukum perlindungan konsumen yang berkaitan langsung dengan konsumen adalah yang mengenai aspek perbuatan yang dilarang bagi pelaku usaha dan tanggung jawab pelaku usaha.

Aspek perbuatan yang dilarang bagi pelaku usaha dalam UU Perlindungan Konsumen diatur dalam Pasal 8 sampai dengan Pasal 17. Aspek ini dapat diberlakukan apabila dapat dibuktikan bahwa barang dan/jasa yang diperdagangkan melalui e-commerce melanggar ketentuan ini.

Selanjutnya terkait dengan hal ini pula tentang dilarangnya iklan yang menyesatkan konsumen maupun yang mengelabui, seolah-olah barang dan/atau jasa yang ditawarkan mempunyai kondisi yang baik namun pada kenyataannya tidak. Dalam transaksi e-commerce, aspek tanggung jawab juga berlaku untuk pelaku usaha, dalam hal ini merchant, apabila konsumen menemui barang dan/atau jasa yang dibelinya tidak sesuai perjanjian. Aspek tanggung jawab pelaku usaha dalam UU Perlindungan Konsumen diatur dalam Pasal 19 sampai dengan Pasal 28. Aspek ini berlaku pada saat pelaku usaha melakukan perbuatan yang menyebabkan kerugian bagi konsumen. Kerugian ini dapat berupa kerusakan, pencemaran barang dan/atau jasa yang diperdagangkan oleh pelaku usaha. Pariadi (2018) menyatakan aspek tanggung jawab ini tidak hanya berlaku bagi pelaku usaha dalam memproduksi barang dan/atau jasa, namun juga bagi pelaku usaha periklanan serta importir barang atau penyedia pelaku jasa asing.

Aspek hukum perlindungan konsumen di atas akan berlaku apabila diantara pelaku usaha dan konsumen berada dalam satu wilayah yurisdiksi yang sama yaitu yurisdiksi Indonesia. Masalah akan timbul apabila antara pelaku usaha dan konsumen memiliki yurisdiksi yang berbeda. Untuk pelaku usaha yang berada diluar wilayah Indonesia, sebenarnya tergantung kepada perjanjian antara para pihak yang telah disepakati sebelumnya. Biasanya dalam kontrak

akan dimuat klausula choice a law (pilihan hukum), namun dari beberapa yang ada dilaporkan, seperti halnya amazon.com, dalam klausula condition of use yang diterbitkannya, amazon.com menegaskan bahwa untuk setiap transaksi yang dijalankannya berlaku The Law of State of Washington sebagai pilihan hukumnya.

UU Perlindungan Konsumen belum secara jauh mengatur tentang hal tersebut, dan apabila suatu ketika terjadi suatu sengketa maka instrument hukum yang tepat digunakan adalah menggunakan hukum perdata internasional, seperti perjanjian dan yurisprudensi. Prinsip utama transaksi secara online di Indonesia masih lebih mengedepankan aspek kepercayaan atau “trust” terhadap penjual maupun pembeli.

Prinsip keamanan infrastruktur transaksi secara online seperti jaminan atas kebenaran identitas penjual/pembeli, jaminan keamanan jalur pembayaran (payment gateway), jaminan keamanan dan keandalan website e-commerce belum menjadi perhatian utama bagi penjual maupun pembeli, terlebih pada transaksi berskala kecil sampai medium dengan nilai nominal transaksi yang tidak terlalu besar (misalnya transaksi jual beli melalui jejaring sosial, komunitas online, toko online, maupun blog). Adanya payung hukum yang jelas terkait perlindungan konsumen dan kesadaran masyarakat terhadap product awarnesss diharapkan dapat mengurangi atau meminimalisir resiko terjadinya praktek perdagangan yang curang yang dapat melindungi konsumen, terutama konsumen e-commerce.

Pariadi (2018) menyatakan dalam pasal 65 UU Perdagangan ini mewajibkan pelaku usaha ecommerce untuk menyediakan data dan / atau informasi secara lengkap dan benar sehingga akan memudahkan untuk menelusuri

legalitasnya. Hal ini sangat baik dalam segi perlindungan konsumen namun, implementasi dari ketentuan ini akan sulit terwujud jika aturan pelaksanaannya tidak segera diterbitkan oleh pemerintah, karena e-commerce itu sendiri sangat kompleks dan terjadi di lintas negara. Saat ini, Kementerian Perdagangan (Kemendag) bersama stakeholder terkait sedang menyusun peraturan pelaksana berupa Rancangan Peraturan Pemerintah yang relevan terkait dengan perdagangan e-commerce sebagai implementasi dari amanat pasal 66 UU Perdagangan. Hal ini merupakan awal yang baik karena akhirnya Indonesia memiliki dasar hukum untuk melakukan pengelolaan perdagangan transaksi elektronik. Pengaturan e-commerce ini tentunya dapat memberikan kejelasan bagi pelaku usaha e-commerce dan konsumen masyarakat yang sering melakukan kegiatan bisnis berbasis internet. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya pangsa pasar e-commerce Indonesia merupakan tertinggi di ASEAN dan diperkirakan akan tumbuh sekitar US\$ 25–30 miliar.

Undang-undang Perdagangan mencoba untuk merumuskan sebuah kebijakan untuk mengatur perdagangan, baik itu perdagangan dalam negeri maupun luar negeri melalui sebuah kebijakan dan pengendalian kebijakan dan pengendalian yang dimaksud adalah terkait dengan:

- a. Peningkatan efisiensi dan efektivitas Distribusi;
- b. Peningkatan iklim usaha dan kepastian berusaha;
- c. Pengintegrasian dan perluasan pasar dalam negeri;
- d. Peningkatan akses Pasar bagi Produk Dalam Negeri; dan
- e. Perlindungan konsumen

Aspek perlindungan konsumen dalam UU perdagangan juga dapat dilihat dari adanya aturan terkait standarisasi dan label. Hal ini akan sangat mendukung praktek perlindungan

bagi konsumen. Adanya aturan standarisasi sebuah produk menjadikan suatu produk yang akan dijual ke konsumen memiliki kualitas yang sudah terstandar dan diakui oleh pemerintah, sehingga akan mengurangi resiko dari segi keamanan dan keselamatan konsumen. Terkait dengan label, hal ini juga salah satu aspek perlindungan konsumen dalam UU Perdagangan, karena dalam ketentuannya semua barang / jasa yang masuk ke Indonesia harus menggunakan label bahasa Indonesia. Dalam UU Perdagangan tersebut telah memuat beberapa poin penting dalam hal perlindungan konsumen. Isu yang penting dari perdagangan e- commerce dalam UU Perdagangan ini adalah bagaimana UU ini dapat melindungi pelaku usaha mikro yang baru berkembang tanpa mengenyampingkan perlindungan konsumen. Adanya amanat dari Pasal 65 UU Perdagangan terkait pelaku usaha e-commerce yang diharuskan menyediakan data dan informasi akan memberikan dampak baik bagi perlindungan konsumen. Dalam Pasal 65 ayat (4) UU Perdagangan di sebutkan: (4) Data dan/atau informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat:

- a. Identitas dan legalitas Pelaku Usaha sebagai produsen atau Pelaku
- b. Usaha Distribusi;
- c. Persyaratan teknis Barang yang ditawarkan;
- d. persyaratan teknis atau kualifikasi Jasa yang ditawarkan;
- e. Harga dan cara pembayaran Barang dan/atau Jasa; dan cara penyerahan Barang

Pasal 65 UU Perdagangan ini hampir selaras dengan ketentuan Pasal 25 Peraturan Pemerintah No 82 Tahun 2012 Tentang Penyelenggara Sistem Transaksi Elektronik (PP

PSTE). Harmonisasi kebijakan ini penting untuk dapat menjamin adanya kepastian hukum dalam menjalankan bisnis ecommerce baik bagi pelaku usaha maupun bagi konsumen. Sehingga pelaku bisnis e-commerce dapat menjalankan bisnisnya tanpa mengabaikan perlindungan sebagai konsumen. Penguatan perlindungan konsumen dalam perdagangan e-commerce adalah aspek yang sangat penting. Penguatan tidak cukup hanya sebatas pengaturan regulasi, diperlukan penguatan dalam bentuk mekanisme kelembagaan yang meningkatkan signifikansi dan kepercayaan (kredibilitas) dari lembaga-lembaga terkait yang memiliki kewenangan untuk melindungi kedua belah pihak (pelaku usaha dan konsumen) dari praktik penipuan dan penyalahgunaan media internet.

Bentuk penguatan mekanisme kelembagaan dapat dilakukan dengan memperkuat fungsi lembaga keandalan sebagai pihak ketiga yang dapat dipercaya dalam menerbitkan Sertifikat Digital dan membuat iklim perdagangan Elektronik menjadi lebih aman dan terpercaya oleh masyarakat pengguna. Untuk dapat berjalan secara efektif,

UU Perdagangan yang ada saat ini membutuhkan suatu Peraturan Pemerintah terkait e-commerce agar dapat menjalankan aturan-aturan ecommerce tersebut. Sertifikasi bagi pelaku usaha pada Perdagangan e-commerce telah diatur secara komprehensif dalam hukum positif lain, yaitu melalui UU ITE dan PP PSTE.

Sementara terkait dengan pembayaran online, RPP e-commerce sebaiknya menitikberatkan eksistensi sertifikasi bagi merchant / pelaku usaha ecommerce terkait penyelenggaraan pembayaran secara online. Tujuan sertifikasi penyelenggara pembayaran ecommerce adalah untuk

meningkatkan keamanan dan kenyamanan bertransaksi melalui sistem pembayaran online. Sertifikasi penyelenggara ini dilakukan oleh penyedia jasa keuangan (PJK), serta diatur dan diawasi oleh otoritas jasa keuangan terkait.

Maraknya perdagangan online atau yang kita sebut e-commerce belakangan ini menjadikan masyarakat sangat dimudahkan dalam melakukan transaksi dalam memenuhi berbagai kebutuhannya. Penerapan e-commerce telah menjadi sesuatu yang lumrah dilakukan oleh para pelaku usaha untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar. Perkembangan e-commerce secara global memberikan peluang bagi perusahaan kecil, menengah untuk bersaing lebih baik dengan perusahaan besar karena akses pasar yang menjadi setara. Peluang ini hanya bisa dimanfaatkan pelaku usaha yang kompeten dalam pemanfaatan e-commerce. Pelaksanaan transaksi e-commerce harus diimbangi dengan adanya pengawasan yang tegas dalam setiap implementasinya. Dalam UU Perdagangan sendiri fungsi pengawasan terhadap perdagangan e-commerce belum sepenuhnya diatur dengan jelas.

Dalam Bab XVI Pasal 98 mengenai pengawasan di sebutkan: (1) Pemerintah dan Pemerintah Daerah mempunyai wewenang melakukan pengawasan terhadap kegiatan Perdagangan. Dalam melaksanakan pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Pemerintah menetapkan kebijakan pengawasan di bidang Perdagangan. Fungsi pengawasan yang diamanatkan oleh UU perdagangan hanya sebatas pada perdagangan secara umum bukan pada perdagangan e-commerce yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan perdagangan konvensional.

Kelengahan terhadap fungsi pengawasan ini dapat menjadi celah bagi pelanggaran-pelanggaran dalam transaksi e-commerce. Seperti masalah standarisasi, karena mudahnya bertransaksi di internet dengan iming-iming harga yang murah, terkadang banyak konsumen hanya melihat pada harga yang murah, bukan pada kualitas barang yang dijual. Hal ini yang menjadikan celah bagi pelaku usaha / importir nakal untuk menyasiasi masuknya barang-barang yang seharusnya tidak memenuhi standarisasi yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Standar Nasional Indonesia (SNI), namun lewat transaksi e-commerce barang-barang produk non SNI ini dapat bebas masuk di masyarakat.

Dalam UU Perdagangan telah diberikan batasan hal-hal apa saja yang merupakan tugas pengawasan dari amanat UU Perdagangan ini. Dalam Pasal 100 ayat (3) disebutkan: (3) Petugas Pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dalam melaksanakan kewenangannya paling sedikit melakukan pengawasan terhadap:

- a. Perizinan di bidang Perdagangan;
- b. Perdagangan Barang yang diawasi, dilarang, dan/atau diatur;
- c. Distribusi Barang dan/atau Jasa;
- d. Pendaftaran Barang Produk Dalam Negeri dan asal Impor yang terkait dengan keamanan, keselamatan, kesehatan, dan lingkungan hidup;
- e. Pemberlakuan SNI, persyaratan teknis, atau kualifikasi secara wajib;
- f. Pendaftaran Gudang; dan
- g. Penyimpanan Barang kebutuhan pokok dan/atau Barang penting.

Kementerian Perdagangan (Kemendag) selaku Pembina sektor perdagangan, mewajibkan seluruh produk atau barang yang diperdagangkan melalui e-commerce harus memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI). Kemendag akan memperketat pengawasan bisnis e-commerce, sehingga dipastikan seluruh produk yang dijual telah memenuhi ketentuan tersebut.

Direktur Jenderal Standardisasi dan Perlindungan Konsumen Kemendag, mengungkapkan pengawasan tersebut akan dilakukan sesuai Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 72/M-Dag/Per/9/2015 tentang Perubahan Ketiga atas Permendag Nomor 14/M-Dag/Per/3/2007 tentang Standarisasi Jasa Bidang Perdagangan dan Pengawasan SNI Wajib Terhadap Barang dan Jasa yang Diperdagangkan. Selain itu, produk-produk yang dijual secara online juga harus mematuhi Permendag Nomor 73/M-Dag/Per/9/2015 Tentang Kewajiban Pencantuman Label Dalam Bahasa Indonesia Pada Barang. Dalam Pasal 2 ayat (1) Permendag No 73/M-Dag/Per/9/2015 disebutkan Pelaku Usaha yang memproduksi atau mengimpor barang untuk diperdagangkan di Pasar dalam negeri wajib mencantumkan label dalam bahasa Indonesia. Dalam Permendag tersebut juga memberikan klasifikasi jenis produk apa saja yang diwajibkan untuk memuat label dalam bahasa Indonesia, yaitu antara lain:

1. Barang Elektronika Keperluan Rumah Tangga, Telekomunikasi Dan Informatika;
2. Barang Bahan Bangunan;
3. Barang Keperluan Kendaraan Bermotor (Suku Cadang Dan Lainnya);
4. Barang Tekstil Dan Produk Tekstil;
5. Barang Lainnya.

Dalam hal ketentuan label juga diatur dalam UU Perlindungan Konsumen Pasal 8 ayat (1) berbunyi Pelaku usaha dilarang memproduksi dan/atau memperdagangkan barang dan/atau jasa yang:

- a. Tidak Memenuhi Atau Tidak Sesuai Dengan Standar Yang Diperyaratkan Dan Ketentuan Peraturan Perundangundangan;
- b. Tidak Sesuai Dengan Berat Bersih, Isi Bersih Atau Netto, Dan Jumlah Dalam Hitungan Sebagaimana Yang Dinyatakan Dalam Label Atau Etiket Barang Tersebut;
- c. Tidak Sesuai Dengan Ukuran, Takaran, Timbangan Dan Jumlah Dalam Hitungan Menurut Ukuran Yang Sebenarnya;
- d. Tidak Sesuai Dengan Kondisi, Jaminan, Keistimewaan Atau Kemanjuran Sebagaimana Dinyatakan Dalam Label, Etiket Atau Keterangan Barang Dan/Atau Jasa Tersebut;
- e. Tidak Sesuai Dengan Mutu, Tingkatan, Komposisi, Proses Pengolahan, Gaya, Mode, Atau Penggunaan Tertentu Sebagaimana Dinyatakan Dalam Label Atau Keterangan Barang Dan/Atau Jasa Tersebut;
- f. Tidak Sesuai Dengan Janji Yang Dinyatakan Dalam Label, Etiket, Keterangan, Iklan Atau Promosi Penjualan Barang Dan/Atau Jasa Tersebut;
- g. Tidak Mencantumkan Tanggal Kadaluwarsa Atau Jangka Waktu Penggunaan/ Pemanfaatan Yang Paling Baik Atas Barang Tertentu;
- h. Tidak Mengikuti Ketentuan Berproduksi Secara Halal, Sebagaimana Pernyataan "Halal" Yang Dicantumkan Dalam Label;
- i. Tidak Memasang Label Atau Membuat Penjelasan Barang Yang Memuat Nama Barang, Ukuran, Berat/Isi Bersih

Atau Netto, Komposisi, Aturan Pakai, Tanggal Pembuatan, Akibat Sampingan, Nama Dan Alamat Pelaku Usaha Serta Keterangan Lain Untuk Penggunaan Yang Menurut Ketentuan Harus Dipasang/ Dibuat;

- j. Tidak Mencantumkan Informasi Dan/Atau Petunjuk Penggunaan Barang Dalam Bahasa Indonesia Sesuai Dengan Ketentuan Perundang-undangan Yang Berlaku.

Dari ketentuan perundangan-undangan regulasi yang disebutkan diatas terlihat Pemerintah sangat concern terhadap perlindungan konsumen di Indonesia. Namun seperti kita ketahui, maraknya perdagangan online dewasa ini menjadikan semakin terbukanya pangsa pasar di Indonesia, mudahnya offering dan acceptance terhadap sebuah produk barang yang dijual lewat ecommerce menjadikan oknum-oknum yang tidak bertanggungjawab menggunakan sarana e-commerce ini dalam memperdagangkan produknya yang seharusnya tidak memenuhi syarat untuk diperdagangkan di Indonesia. Tidak hanya itu e-commerce pun dijadikan sarana bagi sindikat pengedar narkoba dalam menjajakan narkoba kepada konsumen dengan bentuk lain, seperti makanan lewat ecommerce. Hal ini tentunya sangat mengkhawatirkan, terutama dari sisi konsumen, karena ketiadaan jaminan atas barang atau produk yang dibeli dari segi kesehatan maupun keselamatan, sebagai prinsip dalam perlindungan konsumen.

## **BAB 9 MANAJEMEN RANTAI PASOKAN KONTEKS KEUNGGULAN BERSAING**

### **A. Gambaran Rantai Pasokan**

Manajemen rantai pasokan menggambarkan koordinasi seluruh kegiatan dalam aliran pasokan, dari tahap bahan mentah hingga mencapai kepuasan konsumen. Manajemen rantai persediaan mencakup berbagai entitas seperti pemasok, perusahaan manufaktur atau penyedia jasa, perusahaan distribusi, pedagang besar, dan pengecer yang memfasilitasi jangkauan produk atau layanan konsumen akhir.

Manajemen rantai pasok adalah serangkaian pendekatan yang bertujuan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang, dan titik penjualan untuk memastikan bahwa barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, pada waktu yang tepat, dan di lokasi yang optimal, dengan tujuan meminimalkan biaya dan memberikan layanan kepuasan kepada pelanggan. Rantai pasokan manajemen juga mengacu pada pengelolaan hubungan dari awal hingga akhir, dari pemasok kepada konsumen, dengan tujuan memberikan nilai tambah pelanggan dan mengurangi biaya keseluruhan dalam rantai pasokan.

Keunggulan kompetitif mengacu pada keunggulan perusahaan kemampuan untuk bertemu secara efektif dan efisien kebutuhan pelanggan melalui produk atau jasa itu memberikan nilai tambah atau dengan biaya lebih rendah. Ini mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mencapai yang lebih tinggi hasil ekonomi dibandingkan pesaing di bidang yang sama pasar.

Perusahaan yang mempertahankan daya saing keuntungan dapat mengamati perubahan di pasar struktur dan memilih pemasaran yang sukses strategi. Strategi kompetitif mempertahankan keuntungan margin dan positioning meskipun ada persaingan . Kinerja perusahaan bersifat komprehensif gambaran kondisi perusahaan selama a periode tertentu, yang merupakan hasil atau pencapaian yang dipengaruhi oleh perusahaan kegiatan operasional dalam mengoptimalkannya sumber daya (.Herminawaty, Seri dkk2, 023)

## **B. Kinerja Perusahaan**

Kinerja adalah istilah umum digunakan untuk merujuk pada beberapa atau seluruh tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi selama a periode, dengan mengacu pada standar tertentu tersebut sebagai biaya masa lalu atau biaya yang diproyeksikan, dan dengan fokus pada efisiensi, tanggung jawab, manajemen akuntabilitas, dan elemen serupa. Kinerja adalah kemampuan kerja yang tercermin melalui hasil kerja yang dicapai.

Menurut bagi Verweire, konsep kinerja bisa jadi didefinisikan sebagai “proses atau cara melakukan, tindakan atau prestasi luar biasa, itu pelaksanaan pertunjukan atau lainnya hiburan". Kinerja perusahaan mengacu pada pelaksanaan kegiatan dan prestasi oleh perusahaan selama periode tertentu, membandingkannya terhadap standar yang ditetapkan .

Perusahaan kinerja diharapkan dapat diukur secara obyektif dan menggambarkan situasi empiris perusahaan dalam berbagai aspek yang disepakati. Lebih khusus lagi, kinerja perusahaan menunjukkan sejauh mana suatu

perusahaan mempunyai a orientasi pasar yang kuat dan mencapai tujuannya tujuan keuangan yang telah ditentukan. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai hal tersebut aspek manajemen rantai pasokan, seperti kerjasama strategis dengan pemasok, informasi kualitas, dan interaksi dengan pelanggan, memiliki berdampak pada beberapa komponen perusahaan kinerja.

Efisien dan optimal penerapan manajemen rantai pasokan bisa meningkatkan produktivitas, pangsa pasar, dan pelanggan pertumbuhan . Manajemen rantai pasokan yang efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui penggunaan lima dimensi dalam rantai pasokan: hubungan pemasok, hubungan pelanggan, tingkat berbagi informasi, tingkat informasi, dan penundaan. Implementasi rantai pasokan yang efektif manajemen dapat meningkatkan perusahaan kinerja .

Penelitian dilakukan terhadap berbagai perusahaan di Surabaya menunjukkan bahwa banyak dari perusahaan-perusahaan ini tidak memberikan perhatian yang memadai aspek manajemen rantai pasokan, khususnya di konteks kemitraan strategis yang berkelanjutan dengan pemasok Perusahaan harus secara berkala melakukan upaya perbaikan berkelanjutan dengan mereka pemasok untuk meningkatkan kualitas dan keunggulan produk yang dihasilkan oleh pemasok ini kualitas dan keunggulan produk yang dihasilkan oleh pemasok berdampak signifikan terhadap perusahaan kinerja, baik dalam proses produksi maupun dalam upaya penjualan produk.

Hasil Riset Penulis dan kawan-kawan analisis hubungan antara manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif, dan

perusahaan kinerja UKM di Kecamatan Takkalasi, Kabupaten Barru.

1. Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja perusahaan Hipotesis pertama mengemukakan bahwa rantai pasok manajemen berdampak signifikan terhadap perusahaan pertunjukan. Temuan penelitian mengkonfirmasi hal ini hipotesis, menunjukkan bahwa rantai pasokan efektif manajemen berpengaruh positif terhadap perusahaan kinerja keuangan dan operasional. Ini selaras dengan penelitian sebelumnya, mendukung gagasan bahwa manajemen rantai pasokan memainkan peran penting dalam hal ini meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan kompetitif Hipotesis kedua mengusulkan pasokan itu manajemen rantai mempengaruhi keunggulan kompetitif. Meski penelitian menunjukkan hal positif hubungan, itu tidak signifikan secara statistik. Namun, hal ini menyarankan perbaikan rantai pasokan manajemen dapat meningkatkan kinerja perusahaan keunggulan kompetitif. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan pasokan yang efektif manajemen rantai dapat berkontribusi terhadap persaingan penentuan posisi.
3. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja perusahaan Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kompetitif keuntungan secara signifikan mempengaruhi perusahaan pertunjukan. Penelitian menegaskan hal ini hipotesis, menyoroti pentingnya mempertahankan dan meningkatkan daya saing keuntungan untuk meningkatkan kinerja pasar, penjualan, dan profitabilitas. Temuan ini

sejalan dengan penelitian sebelumnya menekankan peran keunggulan kompetitif dalam mengemudi perusahaan pertunjukan.

4. Keunggulan Kompetitif Memediasi Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja perusahaan Hipotesis keempat mengusulkan hal itu keunggulan kompetitif memediasi hubungan tersebut antara manajemen rantai pasokan dan perusahaan pertunjukan. Penelitian mendukung hal ini hipotesis, menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memainkan peran mediasi. Ini sejalan dengan sebelumnya penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat berfungsi sebagai jembatan antara pasokan yang efektif manajemen rantai dan peningkatan perusahaan pertunjukan. Secara keseluruhan, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya manajemen rantai pasokan di UKM dan pengaruh tidak langsungnya terhadap perusahaan kinerja melalui keunggulan kompetitif. Dia menyoroti pentingnya mengoptimalkan pasokan proses rantai untuk meningkatkan kinerja perusahaan daya saing dan pada akhirnya meningkatkannya keseluruhan penampilan.

### **C. Pengaruh Qualtrics TQM, Daya Saing Pasar, Inovasi Organisasi dan Kinerja Perusahaan**

Total Quality Management (TQM) adalah filosofi organisasi yang berfokus pada produk dan kualitas layanan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Hal ini dapat terjadi karena TQM meningkatkan kualitas hidup kualitas

produk dan layanan, menurunkan biaya, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan pelanggan kepuasan.

Penerapan TQM dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar karena hal tersebut dapat membantu meningkatkan kualitas produk dan layanan, mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan pelanggan kepuasan. Dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan, perusahaan dapat melakukan diferensiasi diri dari pesaing dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Pengurangan biaya dapat diperoleh dengan cara mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi proses produksi. Efisiensi dapat ditingkatkan dengan menyederhanakan proses produksi dan meningkatkan komunikasi departemen. Pelanggan Kepuasan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan serta membuat pelanggan merasa puas bernilai. Namun, perlu dicatat bahwa penerapan TQM hanya terkadang membawa hasil yang signifikan peningkatan kinerja perusahaan, tergantung pada faktor-faktor seperti komitmen organisasi, kualitas pelatihan, dan implementasi TQM yang tepat.

Demikian seperti yang terlihat pada hasil demonstrasi uji antar variabel dimana TQM tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan menerapkan TQM, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasionalnya kepuasan pelanggan. Dalam industri real estate, TQM dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan untuk membantu perusahaan menjadi lebih inovatif dalam meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan. Selain itu, dengan mengedepankan kualitas, perusahaan dapat lebih

mudah meningkatkan kepercayaan pelanggan dan meningkatkan kualitasnya reputasi perusahaan.

Inovasi dan TQM terkait erat dalam perusahaan real estate. TQM dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional mereka dan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang menjadi dasar inovasi. Inovasi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti produk baru, proses, atau layanan yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dengan menerapkan TQM, perusahaan dapat memastikan bahwa inovasi yang diwujudkan mengikuti standar mutu yang telah ditetapkan dan memberikan hasil yang optimal keuntungan pelanggan. Selain itu, inovasi dan daya saing pasar sangat erat kaitannya dalam industri real estate. Inovasi dapat membantu perusahaan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan menjadi lebih meningkat nilai pelanggan dan kepercayaan pelanggan. Inovasi juga dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya, sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Khususnya, inovasi di bidang real estate produk dapat membuat perusahaan lebih kompetitif di pasar. Misalnya saja dengan menawarkan rumah yang lebih hemat energi atau memiliki fitur keselamatan yang lebih baik, perusahaan dapat meningkatkan nilai tambah produk mereka dan daya saing mereka di pasar. Inovasi juga bisa dilakukan di proses, misalnya dengan meningkatkan efisiensi pembuatan atau penjualan properti.

Perusahaan bisa mengurangi biaya dan meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Inovasi dapat membantu perusahaan real estate meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan, meningkatkan efisiensi operasional

dan meningkatkan Nilai pelanggan. Semua ini dapat membuat perusahaan lebih kompetitif di pasar dan membantunya meningkat daya saing pasarnya sekaligus meningkatkan kinerjanya.

Implikasi teoretis antara TQM, inovasi, daya saing pasar, dan kinerja perusahaan di perusahaan real estate meliputi:

1. TQM dan inovasi: TQM dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan, yang menjadi dasar inovasi. Dengan mengedepankan kualitas, perusahaan bisa lebih mudah meningkatkan kepercayaan pelanggan dan meningkatkan reputasi perusahaan sehingga semakin meningkat peluang untuk inovasi.
2. Inovasi dan daya saing pasar: Inovasi dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya kualitas produk dan jasa yang ditawarkan sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan. Inovasi juga dapat membantu perusahaan meningkatkan operasional efisiensi dan mengurangi biaya, sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan dan meningkat daya saing di pasar.

TQM, inovasi, daya saing pasar, dan kinerja perusahaan: TQM dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan, yang menjadi dasar inovasi. Inovasi dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan sehingga dapat meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan. Inovasi juga dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya meningkatkan profitabilitas perusahaan

dan meningkatkan daya saing di pasar. Semua ini Secara keseluruhan, TQM, inovasi, daya saing pasar, dan kinerja perusahaan saling terkait dan yang saling melengkapi; Penerapan TQM yang baik dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan inovasi dan meningkatkan daya saing pasar, yang pada gilirannya dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

Implikasi Manajerial: Penerapan Total Quality Management (TQM) dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan inovasi dan daya saing pasar. TQM berfokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan melalui peningkatan kualitas proses dan komitmen terhadap keunggulan. Inovasi dapat diperoleh dengan mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan yang ada dalam prosesnya seperti meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses. Daya saing pasar dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan.

Perusahaan Real Estate yang menerapkan TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan operasional efisiensi, dan meningkatkan daya saing pasar. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dan profitabilitas. Namun, penerapan TQM perlu diikuti dengan tindakan yang tepat mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan untuk mengetahui apakah upaya meningkatkan kualitas telah mencapai hasil yang diharapkan

Penerapan Total Quality Management (TQM) dapat membantu perusahaan meningkat inovasi, daya saing pasar, dan kinerja perusahaan. TQM berfokus pada peningkatan kualitas produk dan layanan melalui peningkatan kualitas proses dan komitmen terhadap kesempurnaan. Inovasi dapat

diperoleh dengan mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan dalam proses, serta meningkatkannya efisiensi dan efektivitas proses. Daya saing pasar dapat ditingkatkan melalui meningkatkan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan.

Penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja perusahaan kinerja dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan daya saing pasar. Hal ini dapat membantu perusahaan meningkatkan pendapatan dan profitabilitas. Namun, itu Penerapan TQM perlu diikuti dengan langkah-langkah yang tepat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan, untuk mengetahui apakah upaya peningkatan kualitas telah mencapai tujuan hasil yang diharapkan (Herminawaty A , Iwan , Hasanuddin, 2022)

Manajemen strategi membangun Keunggulan Bersaing Perusahaan dilakukan dengan memami konsep mendasar tentang strategi bisnis ,kapan harus diterapkan, siapa yang menerapkannya dan bagaimana menerapkannya ,termasuk bagaimana konskuensi hukum terhadap strategi bisnis online, e-commerce.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus Wahyudi Sri, 1996. *Manajemen Stratetejik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 1995. *Management Control System*. Eight Edition International Student Edition.
- Brooks, Ian and Jamie Wheatherson, 1997. "The Business Environment: Challenges and Changes". Prentice- Hall, Europe.
- Certo, S.J., Peter, J .P., and Ottensmeyer (1994). *Strategic Management: Concept and applications*. Chicago: Austin Press.
- Collis, D.J., dan Montgomery, C.A. (2005). *Corporate Strategy A Resources - Based Approach*, 2nd Edition.
- Direktorat Kerjasama ASEAN, Kemendag. Indonesia Ecommerce Menuju Asean Free Trade Area (AFTA) 2015. Jakarta, 4 Desember 2014. Hendriyani, C., & Chan, A. (2018). Understanding the New Millennial Customer Path in the Era of Omni-Channel Marketing in Indonesia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 7(1), 359–367. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Kearney, A.T. *Lifting The Barriers of E-commerce in ASEAN*. CIMB ASEAN Research Institute, 2015.
- Herminawaty , Iwan , Hasanuddin, Seri Suriania, Thanwaina, Nur Naninsi, 2022, Qualtric Effect of TQM, Market Competitiveness, Organizational Innovation and Firm Performance nternational Journal of Artificial Intelligence Research ,ISSN: 2579-7298 Vol 6, No 1.2, 2022. <https://ijair.id/index.php/ijair/article/view/730>

- Suriani Seri, Baharuddin, Sitti Mujahida, Abdillah, Abubakar, Herminawaty, Karim Abdul, Abustan ,2023 , Competitive Advantage and Organizational Performance of the Small and Medium Enterprise Sector in Takkalasi Sub-District, Barru Regency  
 URI: <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/9920>
- Hisyam, M.S. (1998). Analisa SWOT Sebagai Langkah Awal Perencanaan Usaha. Makalah. Jakarta : SEM Institute.
- Hitt, Michael A, and Ireland, R. Duanne, Hoskisson, 2001, Manajemen Strategis, Konsep daya saing dan globalisasi, Buku1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Hrebiniak.2005. Ivey Business Journal Online “Making Strategy Work : overcoming the obstacles to effective execution vol.72, no.2”
- McGraw Hill, New York. Drucker, Peter F. 2000. The Leader of the Future (Pemimpin masa depan). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Muhammad, Abdul Kadir. 2006. Hukum Perjanjian. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Nasution, Az. Revolusi Teknologi Dalam Transaksi Bisnis Melalui Internet, Jurnal Keadilan Volume I No.3 September 2001.
- Pariadi, Dedy. 2018. Pengawasan E Commerce Dalam UndangUndang Perdagangan Dan Undang-Undang Perlindungan Konsumen. Jurnal Hukum & Pembangunan 48 No. 3 (2018): 651-669. Univesitas Indonesia.
- Richard D. Irwin Inc. U.S.A Boyd, B.K., Fulk, J. 1996. “Executive Scanning & Perceived Uncertainty: A

- Multidimensional Model” *Journal of Management*, Vol. 22, pp.1-21.
- Sugesti, N. L., Kusniawati, A., Haris, F., Prabowo, E., Ekonomi, F., Galuh, U., Konsumen, M. B., Emas, I., Syariah, P., Keuangan, L., & Bank, N. (2019). Omnichannel marketing. 1, 92–101. *Shopify Plus*. 2021. Annual report on global commerce trends. *The Future of Ecommerce Report*.
- Syafriana, Rizka. 2016. *Perlindungan Konsumen Dalam Transaksi Elektronik*. De Lega Lata, Volume I, Nomor 2, Juli – Desember 2016.
- Taufique Hossain, T. M., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Wamba, S. F. (2017). The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services