

# KEWIRAUSAHAAN

**Strategi Mengepung:**  
Pelanggan Menjadi Puas, Pesaing Sesak Napas

Prof. Dr. Ir. Edi Noersasongko, M.Kom.  
Dr. Dwiarso Utomo, S.E., Akt., M.Kom.  
Dr. Yohan Wismantoro, S.E., M.M.

Diterbitkan atas Kerja Sama:



**KEWIRAUSAHAAN - Strategi Mengepung: Pelanggan Menjadi Puas, Pesaing Sesak Napas**

**Oleh: Prof. Dr. Ir. Edi Noersasongko, M.Kom., Dr. Dwiwarso Utomo, S.E.,  
Akt., M.Kom., Dr. Yohan Wismantoro, S.E., M.M.**

Hak Cipta ©2018 pada Penulis.

Editor : Putri Christian  
Desain Cover : Dany Nofiyanto  
Setter : Aji  
Korektor : Novia Christanti

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

Penerbit oleh Penerbit ANDI (Anggota IKAPI)

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Percetakan: CV ANDI OFFSET

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

**Noersasongko, Edi**

**KEWIRAUSAHAAN - Strategi Mengepung: Pelanggan Menjadi Puas,  
Pesaing Sesak Napas / Edi Noersasongko, Dwiwarso Utomo, Yohan  
Wismantoro.**

– Ed. I. – Yogyakarta: ANDI;

27 – 26 – 25 – 24 – 23 – 22 – 21 – 20 – 19 – 18

hlm xiv + 274; 16 x 23 Cm.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN: 978 - 979 - 29 - 6809 - 5

I. Judul

1. Entrepreneurship
2. Utomo, Dwiwarso
3. Wismantoro, Yohan

DDC'23 : 338.04

Dipersembahkan untuk:

**Istri tercinta,**

yang tak pernah kering akan doa.

**Anak-anak dan cucu-cucu tersayang,**

di mana kusimpan sejuta harapan.

Penc  
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 5614





## KATA PENGANTAR

Menjadi seorang wirausaha tidaklah mudah. Terbukti sembilan dari sepuluh wirausaha pemula akan mengalami kebangkrutan (Kyosaki, 2005). Selain itu, David (2001) mengatakan, dari 440.000 orang yang memulai usahanya, 68% benar-benar baru untuk pertama kalinya. Lebih dari 2/3 kemudian menghentikan usahanya dalam lima tahun terakhir dan hanya 5% yang bisa berkembang secara signifikan. Dari sisi lain Kevin (2010) mengatakan, hanya sekitar 4% usaha kecil yang tumbuh.

Barringer & Ireland (2007) mengatakan, banyak kelemahan yang dimiliki oleh para wirausaha pemula, di antaranya adalah:

- Memiliki konsep bisnis yang lemah dan melakukan strategi asal tembak.
- Memiliki sumber keuangan yang lemah.
- Memiliki sumber daya manusia (SDM) yang lemah.
- Memiliki ataupun menggunakan teknologi yang lemah.
- Menggunakan konsep pemasaran yang lemah.

Oleh karena itu, seorang wirausaha harus mempunyai ilmu, mental, tekad, dan selalu rajin untuk berdoa agar usaha yang tengah dijalankan bisa berhasil dengan baik, bermanfaat, dan kemudian berkembang.

Saya mencoba menulis apa yang pernah saya lakukan dan apa yang pernah saya baca. Saya berharap buku ini bisa digunakan

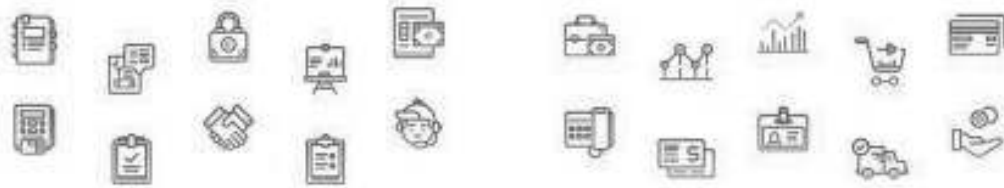
sebagai jembatan bagi mereka yang akan memulai berwirausaha, utamanya para mahasiswa dan para pemula. Buku ini diharapkan juga bisa digunakan untuk mengisi kebutuhan tentang buku-buku kewirausahaan di berbagai tempat.

Terima kasih kepada Pak Agus Prayitno, Bu Kusni Ingsih, dan Pak Yulita yang telah banyak membantu terbitnya buku ini.

Semarang, 29 Desember 2017

Penulis

Penerbit Andi  
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 561882 Yogyakarta 55281



## DAFTAR ISI

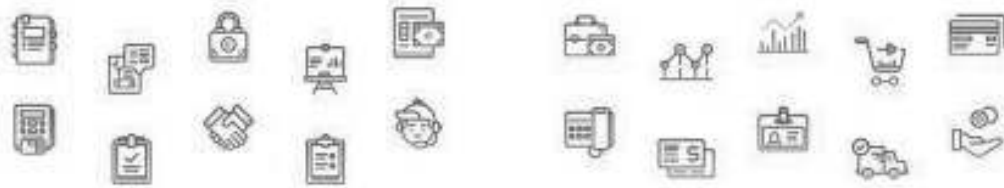
|  |            |
|--|------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                     | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>  | <b>vii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                      | <b>xi</b>  |
| <b>BAB 1 WARALABA DENGAN STRATEGI MENGEPUK.....</b>            | <b>1</b>   |
| 1.1. Pendahuluan .....   | 1          |
| 1.2. Pelajaran yang Bisa Diambil .....                         | 11         |
| 1.3. Pengertian Waralaba atau <i>Franchising</i> .....         | 13         |
| 1.3.1. Aneka Jenis Waralaba.....                               | 16         |
| 1.3.2. Kontribusi Waralaba.....                                | 20         |
| 1.4. Keuntungan atau Kerugian Waralaba.....                    | 21         |
| 1.4.1. Keuntungan Membeli Waralaba .....                       | 21         |
| 1.4.2. Kerugian Membeli Waralaba.....                          | 26         |
| 1.5. Mitos yang Berkembang dalam Waralaba .....                | 31         |
| 1.6. Cara Tepat Membeli Waralaba.....                          | 34         |
| <b>BAB 2 MEMBELI ATAU MENJUAL PERUSAHAAN.....</b>              | <b>39</b>  |
| 2.1. Pendahuluan.....  | 39         |
| 2.2. Pelajaran yang Bisa Diambil .....                         | 44         |
| 2.3. Jual Beli Perusahaan Merupakan Sesuatu yang<br>Wajar..... | 47         |
| 2.4. Alasan Sebuah Perusahaan Dijual.....                      | 49         |
| 2.5. Siapa Saja yang Menjual atau Membeli?.....                | 53         |
| 2.5.1. Siapa Saja yang Menjual? .....                          | 54         |
| 2.5.2. Siapa Saja yang Membeli?.....                           | 55         |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.6. Keuntungan atau Kerugian Membeli Perusahaan.....                      | 56        |
| 2.6.1. Keuntungan Membeli Perusahaan.....                                  | 56        |
| 2.6.2. Kerugian Membeli Perusahaan.....                                    | 60        |
| 2.7. Proses Pembelian (Penguasaan) Perusahaan.....                         | 62        |
| 2.8. Apakah Membeli Perusahaan Merupakan Suatu<br>Keputusan Terbaik? ..... | 75        |
| 2.8.1. Akankah Membeli Menjadi Pilihan<br>yang Tepat? .....                | 76        |
| 2.8.2. Apa yang Perlu Ditinjau dan Verifikasi? .....                       | 77        |
| 2.9. Contoh Pembelian Perusahaan Kecil .....                               | 84        |
| 2.9.1. Usaha Kecil Perorangan Berbentuk<br><i>Franchise</i> .....          | 85        |
| 2.9.2. Usaha Kecil Perorangan Berbentuk<br><i>Non-Franchise</i> .....      | 90        |
| 2.10. Kesalahan Umum yang Harus Dihindari.....                             | 95        |
| 2.11. What's Next? .....   | 97        |
| <b>BAB 3 PEMASARAN GERILYA: TAMPIL BEDA DAN<br/>MENARIK PERHATIAN.....</b> | <b>99</b> |
| 3.1. Pendahuluan .....   | 99        |
| 3.2. Pelajaran yang Bisa Diambil .....                                     | 104       |
| 3.3. Fenomena Pemasaran Gerilya .....                                      | 106       |
| 3.4. Menyusun Pemasaran Gerilya .....                                      | 120       |
| 3.4.1. Menentukan Pasar Sasaran.....                                       | 124       |
| 3.4.2. Menentukan Kebutuhan dan Keinginan<br>Pelanggan Melalui Riset.....  | 128       |
| 3.4.2.1. Alasan Mengapa Riset Pemasaran<br>Itu Penting.....                | 130       |
| 3.4.2.2. Pilih Metode dan Konsep Bisnis<br>yang Sesuai.....                | 132       |



|   |            |
|---|------------|
| 3.5. Menyusun Strategi Pemasaran Gerilya:<br>Membangun Keunggulan Bersaing.....       | 136        |
| 3.6. Pilih Ceruk Pasar .....  | 142        |
| 3.6.1. Ceruk Pasar Pemasaran Mikro – Wilayah<br>Lokal .....                           | 145        |
| 3.6.2. Ceruk Pasar Pemasaran Mikro – Individu.....                                    | 148        |
| 3.7. Bauran Pemasaran.....  | 150        |
| 3.7.1. Melakukan STP ( <i>Segmenting, Targeting,</i><br><i>dan Positioning</i> )..... | 150        |
| 3.7.1.1. Strategi Produk .....  | 154        |
| 3.7.1.2. Strategi Distribusi.....   | 155        |
| 3.7.1.3. Strategi Penetapan Harga.....  | 155        |
| 3.7.1.4. Strategi Promosi.....  | 156        |
| <b>BAB 4 THE POWER OF BRAND: BERMAIN DALAM<br/>PIKIRAN .....</b>                      | <b>159</b> |
| 4.1. Pendahuluan .....  | 159        |
| 4.1.1. Apakah Ekuitas Merek Itu? .....  | 161        |
| 4.2. Pelajaran yang Bisa Diambil .....  | 165        |
| 4.3. Peran Merek .....  | 168        |
| 4.4. Merek dan Nilai untuk Pelanggan .....  | 171        |
| 4.5. Kesadaran Merek.....   | 176        |
| 4.6. Citra Merek.....   | 177        |
| 4.7. Merek dan Usaha Kecil Menengah (UKM) .....                                       | 181        |
| <b>BAB 5 PENCATATAN TRANSAKSI KEUANGAN<br/>USAHA MIKRO DAN KECIL.....</b>             | <b>197</b> |
| 5.1. Pendahuluan .....  | 197        |
| 5.2. Pelajaran yang Bisa Diambil .....  | 198        |
| 5.3. Pengertian Usaha Kecil Menengah (UKM).....                                       | 201        |
| 5.4. Membangun Transaksi Keuangan UKM.....  | 203        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.5. Langkah-Langkah Pembukuan Sederhana.....                                   | 204        |
| 5.5.1. Bukti Transaksi .....  | 205        |
| 5.5.2. Jurnal .....   | 211        |
| 5.5.3. Buku Besar .....   | 216        |
| 5.5.4. Laporan Keuangan.....  | 217        |
| 5.6. Peran Laporan Keuangan: Suatu Alat untuk<br>Menganalisis Kinerja UKM ..... | 221        |
| <b>BAB 6 BERBAKTI PADA NEGARA: CATATAN KECIL</b>                                |            |
| <b>PAJAK UMKM .....</b>   | <b>223</b> |
| 6.1. Pendahuluan .....  | 223        |
| 6.2. UMKM Harus Membayar Pajak.....   | 226        |
| 6.3. Peraturan Perpajakan yang Paling Pas .....                                 | 229        |
| 6.3.1. Pengertian Umum .....  | 229        |
| 6.3.2. Subjek Pajak berdasarkan PP 46 Tahun 2013 .....                          | 230        |
| 6.3.3. Objek Pajak PP 46 Tahun 2013 .....                                       | 231        |
| 6.3.4. Tarif Pajak PP 46 Tahun 2013.....  | 231        |
| 6.3.5. Cara Membayar Pajak PP 46 Tahun 2013.....                                | 232        |
| 6.3.6. Cara Laport Pajak PP 46 Tahun 2013.....                                  | 233        |
| 6.3.7. Cara Pengisian SPT Pajak PP 46 Tahun 2013.....                           | 234        |
| 6.4. Berbakti kepada Negara dengan Membayar Pajak .....                         | 261        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>263</b> |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>   | <b>273</b> |



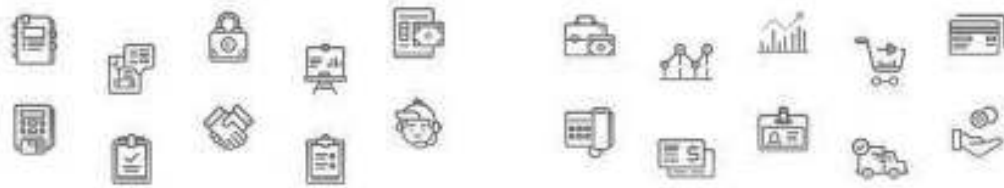
## DAFTAR GAMBAR

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| <b>Gambar 1.1</b>  | Pangkalan Militer AS Mengepung RI .....                                    | 1  |
| <b>Gambar 1.2</b>  | Waralaba dengan Strategi Mengepung<br>di Setiap Kota .....                 | 3  |
| <b>Gambar 1.3</b>  | Pelanggan dan Pesaing Dikepung 9-P .....                                   | 6  |
| <b>Gambar 1.4</b>  | Perbandingan Hidup antara Waralaba<br>dan Non .....                        | 23 |
| <b>Gambar 1.5</b>  | Estimasi Investasi Indomaret .....   | 29 |
| <b>Gambar 1.6</b>  | Biaya Waralaba Ayam Bakar Wong Solo .....                                  | 29 |
| <b>Gambar 2.1</b>  | Detikcom Dijual dengan Harga US\$ 60 Juta.....                             | 39 |
| <b>Gambar 2.2</b>  | AirAsia Dijual dengan Harga 1 Ringgit<br>Malaysia .....                    | 42 |
| <b>Gambar 2.3</b>  | Alasan Nokia Dijual ke Microsoft .....                                     | 51 |
| <b>Gambar 2.4</b>  | Kodak Bangkrut, Kalah Bersaing.....  | 52 |
| <b>Gambar 2.5</b>  | Proses Merger PT Sejahtera Bank, Tbk.<br>ke PT Selamat Bank, Tbk. ....     | 62 |
| <b>Gambar 2.6</b>  | Tahapan Merger Perusahaan .....  | 64 |
| <b>Gambar 2.7</b>  | Proses Akuisisi PT Sejahtera Bank, Tbk.<br>oleh PT Selamat Bank, Tbk. .... | 69 |
| <b>Gambar 2.8</b>  | Diagram Ve - Tahapan atau Prosedur Akuisisi .....                          | 73 |
| <b>Gambar 2.9</b>  | Pola Pikir sebelum Membeli Usaha.....                                      | 76 |
| <b>Gambar 2.10</b> | Keputusan Membeli Usaha .....  | 76 |
| <b>Gambar 2.11</b> | Pola Pikir Finalisasi Membeli Usaha.....                                   | 77 |
| <b>Gambar 2.12</b> | Serumpai Bunga Pratinjau dan Verifikasi.....                               | 78 |
| <b>Gambar 2.13</b> | Langkah <i>Youngest Risk Taker</i> .....                                   | 98 |

|                    |   |     |
|--------------------|---|-----|
| <b>Gambar 3.1</b>  | Iklan BPR KS.....                                       | 99  |
| <b>Gambar 3.2</b>  | BPR di Tengah Persaingan antarbank.....                 | 101 |
| <b>Gambar 3.3</b>  | Peruntukan Kredit serta Dokumen yang<br>Dibutuhkan..... | 105 |
| <b>Gambar 3.4</b>  | Perkembangan LPK-IMKA.....                              | 109 |
| <b>Gambar 3.5</b>  | Waroeng Steak & Shake.....                              | 111 |
| <b>Gambar 3.6</b>  | Jawa Pos National Network.....                          | 112 |
| <b>Gambar 3.7</b>  | Pegadaian, Cukup 15 Menit .....                         | 115 |
| <b>Gambar 3.8</b>  | Ojek Online .....                                       | 116 |
| <b>Gambar 3.9</b>  | Tokopedia.....  | 118 |
| <b>Gambar 3.10</b> | Coca-Cola Happiness Machine.....                        | 120 |
| <b>Gambar 3.11</b> | Ilustrasi 1: Perusahaan Besar vs Kecil .....            | 123 |
| <b>Gambar 3.12</b> | Ilustrasi 2: Moda Transportasi .....                    | 124 |
| <b>Gambar 3.13</b> | Ilustrasi Pemasaran 3.....                              | 136 |
| <b>Gambar 3.14</b> | Sate Kuda Pak Din .....                                 | 145 |
| <b>Gambar 3.15</b> | Batik Pewarna Alam Kebon Indah Klaten.....              | 146 |
| <b>Gambar 3.16</b> | Upside Down World Jogja.....                            | 147 |
| <b>Gambar 3.17</b> | Kaos Dagadu.....  | 148 |
| <b>Gambar 3.18</b> | <i>Manicure Pedicure</i> .....                          | 149 |
| <b>Gambar 3.19</b> | Photo Book.....   | 150 |
| <b>Gambar 3.20</b> | Mac Fanatics.....                                       | 151 |
| <b>Gambar 3.21</b> | Strategi <i>Differentiated Marketing</i> .....          | 152 |
| <b>Gambar 3.22</b> | <i>Positioning</i> Starbucks dan Dunkin Donuts .....    | 154 |
| <b>Gambar 4.1</b>  | Mitsubishi Training Center di Udinus .....              | 159 |
| <b>Gambar 4.2</b>  | <i>Competitive Programs</i> .....                       | 162 |
| <b>Gambar 4.3</b>  | Akreditasi Institusi.....                               | 163 |
| <b>Gambar 4.4</b>  | Kerja Sama Udinus .....                                 | 164 |
| <b>Gambar 4.5</b>  | Seven Eleven Tutup.....                                 | 174 |
| <b>Gambar 4.6</b>  | Kerangka Ekuitas Merek Berdasar Konsumen.....           | 175 |
| <b>Gambar 4.7</b>  | Beberapa Merek di Industri Makanan .....                | 182 |
| <b>Gambar 4.8</b>  | Contoh Merek-Merek di Industri Catering.....            | 184 |
| <b>Gambar 4.9</b>  | Jilbab Rabbani.....                                     | 185 |

|                    |  |     |
|--------------------|--|-----|
| <b>Gambar 4.10</b> | Merek-Merek Populer Bimbingan Belajar .....                    | 187 |
| <b>Gambar 4.11</b> | Merek AHASS Honda .....  | 188 |
| <b>Gambar 4.12</b> | Contoh Merek Jasa Rental Motor dan Mobil.....                  | 189 |
| <b>Gambar 4.13</b> | Kumala Laundry .....   | 190 |
| <b>Gambar 4.14</b> | Contoh Toko Buah sebagai Merek di Industri<br>Makanan.....     | 192 |
| <b>Gambar 4.15</b> | Komik Digital Si Juki .....                                    | 195 |
| <b>Gambar 4.16</b> | Contoh Merek Jasa Desain Grafis <i>Online</i> .....            | 196 |
| <b>Gambar 5.1</b>  | Kredit Ditolak karena Tidak Mempunyai<br>Catatan Keuangan..... | 197 |
| <b>Gambar 5.2</b>  | Banyak Order Besar Berdatangan Tanpa<br>Bukti .....            | 199 |
| <b>Gambar 5.3</b>  | Proses Pencatatan.....   | 204 |
| <b>Gambar 5.4</b>  | Bukti Transaksi Internal: Memo.....                            | 205 |
| <b>Gambar 5.5</b>  | Bukti Transaksi Internal: Memo Kredit.....                     | 206 |
| <b>Gambar 5.6</b>  | Bukti Transaksi Internal: Surat Permintaan<br>Pembelian.....   | 206 |
| <b>Gambar 5.7</b>  | Bukti Kas Masuk dan Bukti Kas Keluar .....                     | 207 |
| <b>Gambar 5.8</b>  | Bukti Transaksi Eksternal: Kuitansi .....                      | 208 |
| <b>Gambar 5.9</b>  | Bukti Transaksi: Cek.....                                      | 208 |
| <b>Gambar 5.10</b> | Bukti Transaksi: Faktur Penjualan .....                        | 209 |
| <b>Gambar 5.11</b> | Bukti Transaksi Eksternal: Nota Debit<br>dan Nota Kredit ..... | 210 |
| <b>Gambar 5.12</b> | Bukti Transaksi Eksternal: Nota Kontan.....                    | 210 |
| <b>Gambar 5.13</b> | Format Buku Jurnal.....  | 211 |
| <b>Gambar 5.14</b> | Format Buku Kas .....  | 212 |
| <b>Gambar 5.15</b> | Format Buku Pembelian Tunai.....                               | 213 |
| <b>Gambar 5.16</b> | Format Buku Pembelian Kredit.....                              | 213 |
| <b>Gambar 5.17</b> | Format Buku Penjualan Tunai.....                               | 214 |
| <b>Gambar 5.18</b> | Format Buku Penjualan Kredit.....                              | 214 |
| <b>Gambar 5.19</b> | Format Buku Piutang.....                                       | 215 |

|                    |  |     |
|--------------------|--|-----|
| <b>Gambar 5.20</b> | Format Buku Utang .....                                    | 215 |
| <b>Gambar 5.21</b> | Format Buku Besar Format T.....                            | 217 |
| <b>Gambar 5.22</b> | Format Laporan Posisi Keuangan .....                       | 219 |
| <b>Gambar 5.23</b> | Format Laporan Laba/Rugi .....                             | 220 |
| <b>Gambar 5.24</b> | Format Laporan Arus Kas.....                               | 221 |
| <b>Gambar 6.1</b>  | Diagram Hubungan Teori Perpajakan dengan<br>Regulasi ..... | 227 |
| <b>Gambar 6.2</b>  | Alur Pembayaran Pajak PP 46 Tahun 2013 .....               | 232 |
| <b>Gambar 6.3</b>  | Cara Pengisian dan Pelaporan SPT Tahunan .....             | 234 |
| <b>Gambar 6.4</b>  | Surat Setoran Pajak.....                                   | 235 |
| <b>Gambar 6.5</b>  | Surat Setoran Pajak.....                                   | 236 |
| <b>Gambar 6.6</b>  | Potongan Formulir SSP.....                                 | 238 |
| <b>Gambar 6.7</b>  | Formulir SSP (Surat Setor Pajak) .....                     | 239 |
| <b>Gambar 6.8</b>  | Formulir Rekapitulasi Pajak Penghasilan.....               | 240 |
| <b>Gambar 6.9</b>  | Potongan Formulir 1770IV .....                             | 242 |
| <b>Gambar 6.10</b> | Potongan Formulir 1770IV .....                             | 243 |
| <b>Gambar 6.11</b> | Potongan Formulir 1770IV .....                             | 244 |
| <b>Gambar 6.12</b> | Potongan Formulir 1770IV .....                             | 246 |
| <b>Gambar 6.13</b> | Potongan Formulir 1770IV .....                             | 247 |
| <b>Gambar 6.14</b> | Potongan Formulir 1770III.....                             | 248 |
| <b>Gambar 6.15</b> | Potongan Formulir 1770III.....                             | 249 |
| <b>Gambar 6.16</b> | Potongan Formulir 1770III.....                             | 250 |
| <b>Gambar 6.17</b> | Potongan Formulir 1770III.....                             | 251 |
| <b>Gambar 6.18</b> | Potongan Formulir 1770II.....                              | 252 |
| <b>Gambar 6.19</b> | Potongan Formulir 1770II.....                              | 253 |
| <b>Gambar 6.20</b> | Potongan Formulir 1770II.....                              | 254 |
| <b>Gambar 6.21</b> | Potongan Formulir 1770I .....                              | 255 |
| <b>Gambar 6.22</b> | Potongan Formulir 1770I .....                              | 256 |
| <b>Gambar 6.23</b> | Potongan Formulir 1770.....                                | 257 |
| <b>Gambar 6.24</b> | Potongan Formulir 1770.....                                | 259 |
| <b>Gambar 6.25</b> | Potongan Formulir 1770.....                                | 260 |



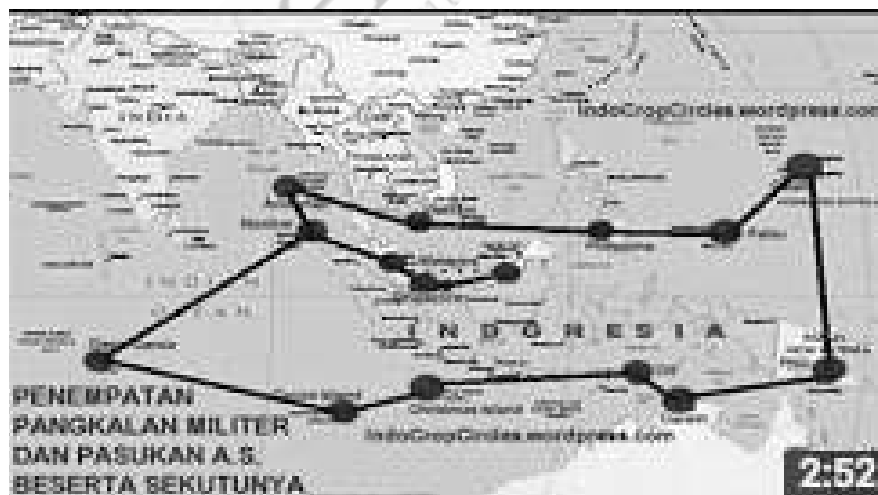
## BAB 1

# WARALABA DENGAN STRATEGI MENGEPUNG

### 1.1. Pendahuluan

Dalam video Youtube dengan judul “Indonesia Dikepung 15 Pangkalan Militer Asing yang Moncong Pelurunya Mengarah ke Indonesia” diceritakan bahwa saat ini ada lima belas pangkalan asing yang mengepung Indonesia.

Jika dulu Iran hanya dikepung oleh 11 pangkalan asing, kini Indonesia dikelilingi oleh 15 pangkalan asing yang moncong pelurunya mengarah ke Indonesia. Rencana Amerika Serikat menggeser 60% kekuatan militernya ke Asia Pasifik hingga 2020 mendatang memberikan implikasi yang besar bagi Indonesia, termasuk kawasan Asia.



**Gambar 1.1** Pangkalan Militer AS Mengepung RI

*(Sumber: Youtube, Indonesia Dikepung 15 Pangkalan Militer Asing yang Moncong Pelurunya Mengarah ke Indonesia)*

Tahun 2020 itu tidak lama, dalam dua tahun ke depan Indonesia sudah terkurung dengan pangkalan-pangkalan Amerika Serikat. Apakah kita sebagai bangsa sudah sepakat memahami persepsi ancaman yang sebenarnya tengah dihadapi?

Sebanyak 200 pasukan Amerika telah mendarat di Australia sejak April 2012 sebagai gelombang pertama dari 2.500 pasukan yang direncanakan sampai 2017. Personel lawan sebanyak 200 pasukan marinir telah tiba dan langsung berlatih bersama militer Australia. Kedatangan pasukan Amerika Serikat ini disambut hangat oleh Menteri Pertahanan Australia. Rencananya, militer Amerika Serikat akan menempatkan pesawat tempur berawak dan tidak berawak yang dikenal dengan nama *Global Hawk*. Menanggapi pernyataan dan situasi tersebut, Pemerintah Indonesia bereaksi dengan mengirim nota protes kepada Pemerintah Australia dan Amerika Serikat serta meminta penjelasan terkait pembangunan pangkalan militer di kawasan tersebut.

Secara prinsip, Indonesia tidak memiliki wewenang untuk ikut campur dalam rencana mereka. Namun, Indonesia menanyakan tujuan mereka menempatkan pesawat tak berawak mendekati wilayah Indonesia. Ternyata bukan hanya Pemerintah Indonesia saja yang bereaksi, Cina juga merasa terganggu dengan rencana Amerika Serikat ini.

Ilustrasi di atas sekadar memberi gambaran betapa hebatnya strategi mengepung secara militer yang dilakukan oleh suatu kelompok terhadap kelompok lain. Persiapan pertempuran darat, laut, dan udara dilakukan secara matang dan terinci. Bisa kita bayangkan betapa mengerikan dan menyedihkan nasib mereka yang terkepung.

Dalam bisnis modern saat ini, pola dan strategi mengepung ternyata juga banyak diterapkan dengan tujuan menyerbu



pelanggan dan pesaing. Mereka mempunyai maksud untuk mendekatkan diri sedekat mungkin kepada pelanggan serta memberi pelayanan sebaik mungkin sehingga pelanggan tidak usah pergi kepada pesaing, dan kepada pesaing, mereka sama sekali tidak memberi kesempatan untuk bergerak atau bernapas.



**Gambar 1.2** Waralaba dengan Strategi Mengepung di Setiap Kota

*(Sumber: Google, 2017)*

Konsep waralaba dengan strategi mengepung ini, pada awalnya mengajak masyarakat untuk ikut bergabung bersama dengan usaha yang mereka miliki. Mereka mengajak masyarakat untuk bersama-sama menjalankan roda bisnis dan bersama-sama pula mencari keuntungan. Masyarakat yang tertarik dengan tawaran kerja sama ini akhirnya membuka usaha dengan menggunakan panji-panji yang mereka miliki. Jumlah masyarakat yang menjadi anggota ini tentu semakin lama semakin banyak sehingga bisa mencapai jumlah ratusan bahkan ribuan unit. Ribuan cabang yang terkoordinasi menjadi satu kesatuan dari konsep waralaba ini bisa diibaratkan sebagai pangkalan militer yang siap menghancurkan posisi lawan ataupun pesaing serta siap melayani pelanggan dengan cara sebaik mungkin.

Melakukan strategi pengepungan sangatlah mungkin dilakukan. Mereka berjumlah sangat banyak dan tersebar di mana-mana. Mereka biasanya menempati lokasi-lokasi yang sangat

strategis, melakukan penjualan dengan harga yang lebih murah dibanding harga pesaing, mempunyai tenaga-tenaga pelaksana yang sangat andal, menjual aneka produk yang memang dibutuhkan masyarakat, menata gerai-gerai yang ada dengan sangat profesional, dan masih banyak lagi.

Kita bayangkan saja di sektor pasar swalayan ataupun supermarket bisa kita temui adanya Indomaret yang mempunyai gerai hingga berjumlah 13.600 buah di awal 2017, Alfamart mempunyai jumlah gerai mencapai 13.000 pada akhir 2016. Di samping itu, masih terdapat SuperIndo, Gelael, Carrefour, Hypermart, Lotte Mart, Giant, dan masih banyak lagi aneka supermarket yang bertebaran di seluruh Indonesia. Bagaimana nasib para pesaing, yang dalam hal ini adalah para pedagang tradisional, pasar-pasar tradisional, atau mereka yang membuka toko secara tunggal. Bisa kita bayangkan tentu sangat menyedihkan.

Dalam ilmu militer, pengepungan biasanya dilakukan dengan cara mengerahkan pasukan darat, laut, dan udara. Di samping itu, berbagai senjata strategis dan modern biasanya juga digunakan dalam pengepungan. Dalam ilmu ekonomi, konsep waralaba dengan strategi mengepung juga dilakukan dengan cara menempati berbagai posisi strategis di berbagai penjuru kota. Setelah berhasil menempati posisi strategis, langkah berikutnya adalah melakukan penyerangan bisnis dengan konsep 9-P. Konsep 9-P inilah yang merupakan senjata-senjata bisnis modern yang biasanya digunakan untuk melakukan serangan-serangan bisnis secara strategis terhadap pelanggan dan pesaing. Adapun yang dimaksud dengan konsep 9-P adalah:

- ***People***

*People* bisa diartikan sebagai orang atau masyarakat. Mereka selalu mengajak masyarakat untuk ikut bergabung dalam usaha

yang mereka lakukan. Tentu saja banyak keuntungan yang ditawarkan sehingga banyak anggota masyarakat yang bersedia untuk bergabung bersama mereka.

*People* juga bisa diartikan sebagai karyawan perusahaan. Kebutuhan konsumen terhadap karyawan berkinerja tinggi akan menyebabkan konsumen puas dan loyal. Para karyawan perusahaan ini biasanya telah melalui suatu *training* yang secara khusus diperuntukkan bagi mereka. Para karyawan harus menguasai pengetahuan tentang aneka macam produk yang dijual, tentang cara berhubungan dengan para pelanggan, tentang bagaimana mengelola dan mengatur stok barang, bagaimana mengelola dan mengatur keuangan, serta masih banyak lagi.

- **Price**

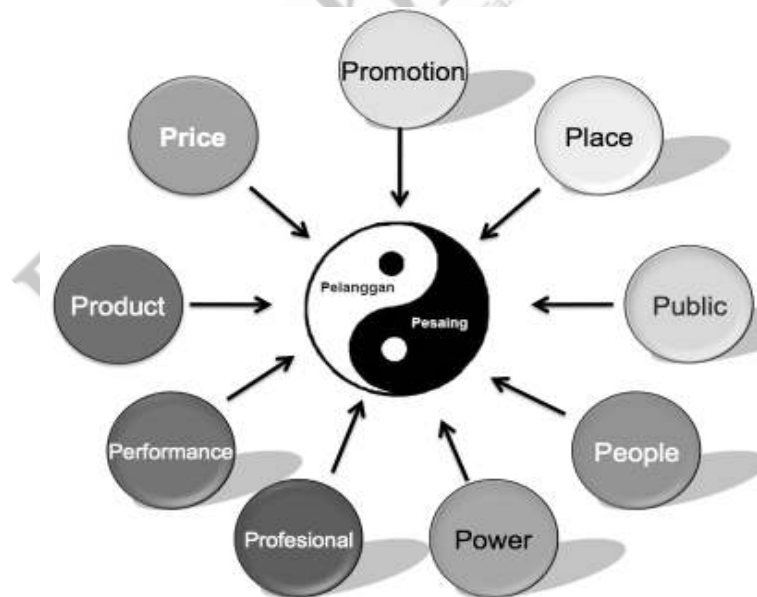
Harga merupakan suatu hal yang sangat penting karena dapat memengaruhi pendapatan total dan biaya. Dalam hal ini, gerai-gerai waralaba biasanya bisa menjual barang dengan harga yang jauh lebih murah dibanding harga pesaing. Untuk masalah pembelian, gerai-gerai waralaba biasanya menggunakan *policy* satu pintu. Dalam arti kata, hanya kantor pusat yang berhak melakukan pembelian. Dengan model satu pintu ini, secara otomatis kantor pusat akan membeli barang-barang yang berasal dari pemasok, tentu dalam jumlah yang sangat besar dan sangat banyak. Pembelian dalam jumlah yang sangat besar dan sangat banyak tersebut menyebabkan harga dibeli menjadi sangat murah. Dengan demikian, gerai-gerai waralaba ini pada akhirnya juga bisa menjual barang dengan harga yang lebih murah dibanding pesaing. Pelanggan tentu merasa lebih senang dengan harga yang lebih murah.

Gerai-gerai waralaba ini biasanya memiliki pusat distribusi yang bisa digunakan untuk menampung barang-barang hasil

pembelian. Dari pusat distribusi inilah, barang-barang yang ada kemudian didistribusikan ke berbagai gerai yang ada di seluruh Indonesia. Gerai-gerai waralaba ini mempunyai posisi sebagai pembeli yang kuat karena melakukan pembelian dalam jumlah yang sangat besar dan sangat banyak serta melakukan pembelian secara terus-menerus yang tidak pernah ada hentinya. Pembeli yang kuat biasanya sangat berkuasa dan bisa melakukan pemaksaan-pemaksaan kepada pemasok agar:

- Memberikan kualitas barang yang lebih rendah atau memberikan harga yang lebih mahal kepada para pesaing.
- Tidak melakukan penjualan sama sekali atau tidak melayani para pesaing pada waktu yang bersamaan.

Para pemasok tentu saja tidak bisa meremehkan permintaan semacam ini karena secara bisnis posisi gerai-gerai waralaba sangatlah menguntungkan mereka.



**Gambar 1.3** Pelanggan dan Pesaing Dikepung 9-P

*(Sumber: Materi Kuliah, Udinus 2016)*

- **Place**

Mereka biasanya juga hadir di berbagai tempat yang strategis serta mudah dijangkau oleh pelanggan. Sebelum membuka suatu cabang di suatu tempat, biasanya mereka melakukan survei lokasi terlebih dahulu, apakah lokasi tersebut layak dan menguntungkan untuk dibuka cabang mereka. Perhatikan pula apakah jalan tersebut dilewati pejalan kaki, pengendara motor, ataupun mobil. Berapa banyak pesaing yang ada di lingkungan tersebut, apa kelebihan dan kekurangan para pesaing, dan masih banyak lagi.

Tempat yang mereka gunakan sebagai gerai biasanya terlihat bersih, rapi, sejuk, dan terang benderang sehingga sangat mencolok perhatian masyarakat sekitar. Penataan barang ditata sedemikian rupa sehingga pembeli merasa nyaman untuk berbelanja di tempat tersebut.

- **Product**

Produk yang mereka jual pun biasanya sangat beragam dan bervariasi sehingga pelanggan merasa nyaman dan tidak perlu lagi pergi ke tempat lain karena di situ semua kebutuhan sudah tersedia.

Gerai-gerai waralaba ini biasanya menjual lebih dari 5.000 produk yang berasal dari lebih 1.000 pemasok.

- **Performance**

*Performance* dari tenaga-tenaga pelaksana yang melayani pembeli biasanya terlihat sangat bagus dan terlihat sangat rapi, terlatih, dan ramah sehingga pembeli merasa senang. Mereka telah selesai menjalani pendidikan sedemikian rupa sehingga hasilnya bisa langsung terlihat saat melayani pembeli.

Pembeli yang datang biasanya akan disapa dengan sapaan khas yang mereka miliki dan pada saat pembeli keluar meninggalkan toko mereka pun mengucapkan terima kasih.

- ***Profesional***

Dari A sampai Z bisa terlihat bahwa sangatlah tampak jika semuanya dilakukan secara tertata, terpikir, dan terpola secara baik dan benar.

- ***Promotion***

Dengan menggunakan warna yang mencolok dengan menggunakan ciri yang sangat khas pada setiap gerai yang mereka tempati bisa dikatakan sebagai suatu pembeda dengan tempat lain dan itu juga bisa dikatakan sebagai arena promosi untuk memperkenalkan diri. Selain itu, dari A sampai Z gerai-gerai waralaba ini menjadi suatu alat promosi yang baik bagi diri mereka.

Selain hal tersebut, gerai-gerai waralaba juga sering mengadakan promosi secara besar-besaran, seperti misalnya:

- *Harga heboh*, yaitu promosi mingguan yang memberikan harga sangat murah untuk kebutuhan sehari-hari.
- *Super hemat, leaflet* edisi dua mingguan biasanya mempromosikan produk-produk dengan harga hemat sebagai panduan konsumen untuk belanja hemat.
- *Promosi bulan ini*, merupakan promosi bulanan atas produk tertentu dalam bentuk pemberian hadiah langsung atau potongan harga.

Selain itu, gerai-gerai waralaba ini biasanya juga mempunyai program-program promosi jangka panjang yang berhubungan dengan loyalitas konsumen

- **Power**

*Power* yang dimaksud di sini adalah suatu kekuatan atau suatu sistem yang menyebabkan gerai-gerai waralaba ini memiliki keunggulan dibanding pesaing-pesaing mereka. *Power* pertama didapat melalui sistem pembelian satu pintu. Gerai-gerai waralaba ini bisa mendapat harga dengan sangat murah karena melakukan pembelian model satu pintu. Akhirnya, mereka juga bisa menjual dengan harga yang sangat kompetitif dan memiliki kekuatan untuk mengalahkan pesaing dari segi harga.

*Power* kedua didapat dari ketiadaannya gudang penyimpanan. Gerai-gerai waralaba ini tidak perlu memiliki gudang penyimpanan barang karena selain menghabiskan biaya, barang yang tersimpan di dalam gudang juga bisa diartikan sebagai 'uang yang mati'.

Setiap pembayaran dari pembeli yang diterima melalui *cash-register*, secara otomatis akan terhubung ke Pusat Distribusi sehingga Pusat Distribusi juga bisa mengikuti bahwa gerai yang berada di lokasi ini, pada jam ini, telah menjual barang berupa ini dan itu dengan harga sekian rupiah. Pusat Distribusi segera bisa mengetahui barang apa saja yang habis terjual di setiap gerai dan secara otomatis Pusat Distribusi akan bergerak mengirim barang-barang ke tempat gerai tersebut. Dengan cara tersebut, gerai tidak perlu menyediakan gudang dan barang yang terjual juga semakin kompetitif.

*Power* berikutnya didapat dari teknologi IT yang digunakan untuk melakukan kontrol terhadap setiap pembelian, penjualan, atau pemasokan bahan baku. Selain itu, mereka juga menggunakan situs web yang dijadikan andalan utama dalam memasarkan produk, program, atau waralaba. Selain menyajikan produk-produk yang mereka jual, situs-situs yang ada juga memberikan aneka informasi, misalnya tentang lowongan pekerjaan,

properti, pemasok, waralaba, dan lain sebagainya. Selain itu juga dilengkapi dengan testimoni dari pelanggan mengenai program waralaba yang mereka miliki. Semuanya dikemas secara apik dan teliti sehingga membuat pengunjung situs menjadi simpati dan jatuh hati.

Dengan menggunakan teknologi *barcode scanner*, kerja kasir dan bagian pembukuan menjadi lebih mudah dan lebih cepat. *Barcode* dapat diartikan sebagai kumpulan kode yang berbentuk garis, di mana masing-masing ketebalan setiap garis berbeda sesuai dengan isi kodenya. *Barcode* dibaca dengan menggunakan sebuah alat baca *barcode* atau lebih dikenal dengan *barcode scanner*. Data inventori mengenai barang biasanya terekam dalam bentuk *barcode*, misalnya nama barang, stok awal, tanggal pembelian, harga jual, dan lain sebagainya. Pada saat kasir mengarahkan *scanner* (pembaca) ke arah *barcode*, secara otomatis akan mengurangi stok awal dan menambah rupiah yang didapat. Informasi ini secara otomatis juga diteruskan kepada Pusat Distribusi Indomaret sehingga mereka juga bisa mengikuti secara *online* tentang penjualan yang terjadi di seluruh gerai selama 24 jam nonstop. Aspek lainnya, yaitu *people, place, product, performance, promotion*, serta konsep *profesionalisme* semuanya menyatu menjadi satu kesatuan dan tidak bisa dipisahkan satu demi satu.

- **Public relation**

*Public relation* yang dimaksud adalah program yang dirancang untuk mempromosikan dan/atau melindungi citra perusahaan atau produk individual yang dihasilkan. Secara otomatis, gerai-gerai waralaba yang ada, semuanya sudah dirancang untuk mempromosikan dan melindungi citra perusahaan.



Dengan adanya model pengepungan seperti tersebut di atas, bagaimana nasib para pesaing yang dalam hal ini adalah para pedagang tradisional, pasar-pasar tradisional atau mereka-mereka yang membuka toko secara tunggal.

## **1.2. Pelajaran yang Bisa Diambil**

Pengepungan adalah blokade militer yang ditujukan pada sebuah kota atau benteng dengan maksud untuk menaklukkannya, merebutnya, atau menimbulkan kerugian besar pada musuh dengan atrisi atau serangan yang dipersiapkan dengan baik. Pengepungan melibatkan sekitar target untuk memblokir penyediaan pasokan dan penguatan atau pelarian pasukan. Hal ini biasanya ditambah dengan upaya untuk mengurangi benteng dengan menggunakan mesin pengepungan, pemboman artileri, pertambangan (juga dikenal sebagai penyadapan), atau penggunaan penipuan atau pengkhianatan untuk melewati pertahanan. Jika hasil suatu pengepungan tidak dapat ditentukan secara militer, biasanya hasil pengepungan ditentukan oleh kelaparan, kehausan, atau penyebaran penyakit.

Strategi mengepung yang dikenal dalam dunia militer, ternyata juga bisa diterapkan sebagai suatu strategi bisnis yang sangat ampuh dan hasil yang dicapai juga sangat luar biasa. Para pesaing yang dalam hal ini adalah pedagang tradisional, pedagang eceran, atau pedagang-pedagang yang berada di pasar tradisional banyak yang menjerit karena kehabisan napas. Mereka tidak memiliki daya apa pun guna melawan pesaing-pesaing yang sedemikian tangguh.

Jika para pesaing gerai waralaba ini rata-rata menjerit karena sesak napas kehabisan daya dan energi, hal yang sebaliknya terjadi pada para pelanggan. Para pelanggan justru merasa sangat terbantu dengan adanya gerai-gerai waralaba yang tersebar di mana-mana dan mereka sangat menikmati.

**Tabel 1.1** Transformasi dari Strategi Militer

| <b>TRANSFORMASI DARI STRATEGI MILITER: MENGEPUNG</b> |                    |   |  |
|--|--------------------|---|--|
| <b>No.</b>   | <b>INDIKATOR</b>   | <b>STRATEGI MILITER</b>   | <b>STRATEGI BISNIS</b>   |
| 1.   | Arena              | Medan pertempuran   | Pasar bebas  |
| 2.   | Strategi mengepung | Pangkalan militer terdapat di berbagai lokasi strategis             | Cabang terdapat di berbagai lokasi strategis   |
| 3.   | Senjata andalan    | Kapal perang, pesawat tempur dan tank serta panser darat, teknologi | <i>Price, product, place, promotion, people, profesional, power, performance, public, technology</i> |
| 4.   | Pola persaingan    | Pada tataran hidup mati   | Memberi kepuasan pelanggan dan mengungguli pesaing   |
| 5.   | Instrumen          | Prajurit  | Masyarakat, karyawan, produk dagang, teknologi produksi  |
| 6.   | Aktor              | Jendral, aristokrat   | CEO, General Manager, Manager  |
| 7.   | Tujuan             | Kemenangan menundukkan musuh  | Keuntungan maksimal  |

(Sumber: Materi Pelajaran, 2016)

Dengan demikian, terdapat tiga cara untuk memasuki dunia usaha, yaitu:

- Merintis usaha baru, yaitu membentuk dan mendirikan usaha baru dengan menggunakan modal, ide, organisasi, dan manajemen yang dirancang sendiri.

- Kerja sama manajemen (*franchising*), yaitu kerja sama antar-*entrepreneur* dengan perusahaan besar dalam mengadakan persetujuan jual beli hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha (wiralaba).
- Membeli perusahaan yang sudah ada, yaitu dengan membeli perusahaan yang telah didirikan atau dirintis dan diorganisasi oleh orang lain dengan nama dan organisasi usaha yang sudah ada.

### **1.3. Pengertian Waralaba atau *Franchising***

Pada mulanya, ada seseorang yang bercerita bahwa dia bisa memasak atau menghasilkan ayam goreng yang lebih enak, lebih gurih, lebih renyah, dan tentu saja lebih murah jika dibanding dengan ayam goreng *Kentucky Fried Chicken*. Demikian pula halnya dengan hamburger atau kentang gorengnya. Hal tersebut dikatakan berkali-kali di tengah-tengah ibu-ibu arisan sambil membagikan sampel masakannya dan rasanya memang benar-benar enak sehingga ibu-ibu peserta arisan pada akhirnya mendorong anggota tersebut untuk membuka rumah makan sendiri.

Dengan modal semangat dan dorongan dari ibu-ibu peserta arisan, sang anggota kemudian benar-benar membuka rumah makan dengan diberi tulisan yang besar-besar: “Lebih Enak, Lebih Gurih, Lebih Renyah, dan Lebih Murah dari *Kentucky Fried Chicken*”. Entah kenapa, setelah rumah makan dibuka dan diresmikan, pembelinya tidak datang-datang. Ibu-ibu peserta arisan yang dulu mendorong-dorongannya untuk membuka rumah makan ini juga tidak pernah muncul.

Sehari dua hari, seminggu dua minggu, dan sebulan dua bulan, pengunjung rumah makannya tetap sepi. Melihat kenyataan yang sangat pahit ini, semangat berwirausaha yang pada awalnya berkobar-kobar sedemikian rupa sekarang hilang tak berbekas.

Dia tidak tahu kenapa rumah makannya menjadi sepi, padahal dia sudah jujur dengan mengatakan bahwa rumah makannya lebih enak dan lebih murah. Apa yang salah? Selain itu, dia juga melihat bahwa rumah makan di sebelahnya ternyata ramai didatangi pengunjung padahal menurutnya masakakannya biasa-biasa saja dan tidak ada istimewanya sama sekali. Lebih mengherankan lagi, rumah makan Kentucky Fried Chicken yang menjadi sasaran tembaknya tetap ramai didatangi pengunjung.

Membangun usaha sendiri memang tidak mudah, apalagi untuk bisnis makanan. Diperlukan banyak upaya agar masyarakat bisa mengenal dan bersedia mencoba produk yang dihasilkan. Selain itu, juga diperlukan adanya *trial and error* perihal resep atau cita rasa masakan yang disajikan sehingga bisa benar-benar pas diterima dan digemari. Bukan sekadar masukan dari sekumpulan ibu-ibu arisan yang tidak mungkin melakukan berbagai kritik ataupun koreksi mengenai cita rasa masakan tersebut. Selain itu, nama dan lokasi rumah makan yang belum familiar di masyarakat membuat mereka takut untuk mencoba. Mereka takut jika rasa makanan yang ditawarkan tidak sesuai dengan lidah dan selera mereka. Demikian juga masalah harga yang dibanderol.

Banyak tantangan yang harus dihadapi dalam merintis bisnis baru tersebut. Bisa jadi modal usaha yang dibutuhkan akan membengkak dan melebihi perkiraan awal. Biasanya kebutuhan modal usaha akan membengkak karena faktor *trial and error* dalam menjalani bisnis baru yang benar-benar dimulai dari nol. Itu pun tidak ada jaminan usaha baru yang dibuka akan berhasil.

Dengan adanya hal tersebut, kenapa tidak melakukan kerja sama saja dengan mereka yang sudah terbukti bahwa produknya bisa diterima dan digemari oleh masyarakat? Kerja sama bisnis atau usaha ini membuat usaha yang belum memiliki pengalaman

bisa mendapat izin dari pemilik merek, produk, maupun sistem operasional untuk menggunakan merek, produk, dan sistem operasional yang mereka miliki dalam jangka waktu yang ditentukan. Inilah yang disebut sebagai waralaba.

Pengertian lain dari waralaba adalah metode atau cara untuk memperluas bisnis dan mendistribusikan barang dan jasa melalui hubungan lisensi. Dalam waralaba, *franchisor* (seseorang atau perusahaan yang memberikan lisensi kepada pihak ketiga untuk melakukan bisnis dengan merek yang mereka miliki) tidak hanya menentukan produk dan layanan yang akan ditawarkan oleh pemegang waralaba (orang atau perusahaan yang diberi hak lisensi untuk melakukan bisnis dengan merek dagang dan nama dagang oleh pemilik waralaba), tetapi juga memberi mereka sistem operasi, merek, dan dukungan. Sebagai imbalannya, perusahaan atau individu yang diberi hak lisensi harus membayar. Itulah yang disebut dengan waralaba.

Berdasarkan pengertian di atas, pengertian waralaba bisa dibagi menjadi dua, yaitu pemberi atau penjual waralaba (*franchisor*) dan penerima atau pembeli waralaba (*franchisee*). *Franchisor* memberikan kepada *franchisee* bukan hanya nama dagang, produk, dan layanannya, tetapi ke seluruh sistem untuk menjalankan bisnis. Penerima waralaba umumnya menerima dukungan pemilihan lokasi dan pengembangan, manual operasi, pelatihan, standar merek, kontrol kualitas, strategi pemasaran, dan dukungan penasihat bisnis dari pemilik waralaba.

Pembeli waralaba (*franchisee*) adalah mereka yang membayar atau membeli hak untuk membuka waralaba. Mereka membeli hak untuk menggunakan sistem bisnis yang telah terbukti dengan harga terbukti, produk, dan teknik pemasaran. Mereka juga membeli hak atas merek. Mereka mendapatkan akses penuh

ke materi merek dagang perusahaan, termasuk logo, slogan, dan papan reklame (apa pun yang berhubungan dengan merek). Pembeli waralaba tidak bisa dikatakan mendirikan bisnis mereka sendiri, melainkan mereka membeli “paket sukses” dari pembeli waralaba yang menunjukkan cara menggunakannya.

Setelah melakukan pembayaran biaya waralaba di muka serta menandatangani perjanjian waralaba, pembeli waralaba biasanya akan menerima hak untuk menggunakan nama *franchisor*, sistem bisnis, manual operasi, materi pemasaran, perangkat lunak, dan semua bahan berpemilik lainnya. Selain itu, pembeli mungkin diberi wilayah eksklusif untuk menjual produk atau layanan waralaba. Informasi tentang wilayah selalu dijabarkan dalam perjanjian pembelian, demikian pula halnya jangka waktu pembelian, di mana pada saat perjanjian pembeli memiliki hak bisnis waralaba. Biasanya, perjanjian waralaba antara 5–10 tahun dan pembeli biasanya memiliki hak untuk memperbaruinya.

Dalam hal ini, pembeli waralaba tidak seperti pemilik bisnis yang mandiri. Ia tidak memiliki kebebasan untuk mengubah cara-cara menjalankan bisnis. Sebagai contoh, mengubah strategi periklanan atau mengubah lini produk. Akan tetapi, mereka mendapat cara-cara kesuksesan yang telah dibuktikan oleh penjual. Jadi pada dasarnya, ketika orang membeli waralaba, ia membeli model bisnis yang sukses.

### **1.3.1. Aneka Jenis Waralaba**

Ada banyak jenis waralaba yang tersedia. Jika Anda ingin memulai bisnis waralaba baru berdasarkan model bisnis yang telah terbukti, penting untuk mengetahui sektor industri mana yang ingin Anda libatkan, tingkat komitmen finansial yang Anda miliki tersedia atau dapat meningkat, dan komitmen dari anda untuk menyediakan waktu.

Model unit adalah model waralaba yang paling terkenal dan waralaba biasanya hanya mengharapkan pengembalian persentase dari pemegang waralaba, tetapi akan mempertahankan kontrol atas pengembangan produk, *branding*, dan distribusi. Seorang pembeli waralaba akan dapat mengendalikan sekelompok waralaba di negara atau wilayah yang ditentukan dan biasanya akan memiliki hak yang sama dengan pembeli waralaba untuk membangun potensi pasar, merekrut pembeli waralaba lokal, dan memberikan pelatihan dan dukungan untuk wilayah mereka. Terdapat lima jenis utama waralaba yang secara umum dipecah menjadi manual dan eksekutif seperti yang mereka operasikan.

- **Waralaba bisnis ke bisnis**

Jenis waralaba dalam bisnis ini akan keluar menegosiasikan penyediaan layanan atau produk ke bisnis lain dan tidak akan langsung berhubungan dengan konsumen. Untuk jenis tempat waralaba ini mungkin sering dibutuhkan untuk sisi produksi bisnis, seperti pencetakan, komunikasi, atau pembuatan tanda dan perancangan.

Sebagai contoh, untuk menjaga keamanan dan keberlangsungan stok ayam dan kentang yang dibutuhkan setiap saat dalam jumlah yang besar maka Mc Donald atau Kentucky Fried Chicken biasanya mengadakan pembinaan dan penyuluhan dengan para peternak dan petani setempat. Mereka mengadakan penyuluhan tentang bagaimana beternak ayam dan menanam kentang secara baik dan benar. Selain itu, juga penyuluhan mengenai makanan apa yang harus diberikan kepada ayam agar tahan terhadap penyakit, bagaimana cara menangani ayam yang sakit, bagaimana cara memotong ayam, dan lainnya lagi. Setelah itu, biasanya mereka juga mengadakan perjanjian bahwa hasil ternak dan hasil pertanian pada akhirnya akan dibeli dan petani serta peternak tidak boleh menjual hasil mereka ke tempat lain.

Para penjual minuman air mineral pada saat ini banyak mengadakan kontrak dengan berbagai instansi pemerintah dan swasta. Oleh karena itu, tidak heran jika suatu saat kita bisa menemukan adanya minuman air mineral dengan merek Udinus.

- **Waralaba manajemen**

Waralaba jenis ini biasanya dijalankan dari kantor pusat regional atau geografis dan akan melibatkan pengembangan, pengelolaan, dan koordinasi sekelompok koperasi atau tim penyedia layanan atau produk. Jenis waralaba ini bisa berupa *franchise* manual seperti bisnis berbasis van dan penyedia sektor jasa atau waralaba eksekutif seperti pelatihan, pendidikan, dan layanan kerah putih. Jenis waralaba manajemen ini tidak akan langsung berhubungan dengan konsumen akhir atau penerima produk atau layanan. Dalam jenis waralaba ini, *franchisee* akan bertanggung jawab atas pemasaran dan pengelolaan bisnis sementara staf akan bertanggung jawab atas penjualan produk atau penyediaan layanan.

Sebagai contoh, L.J. Hooker, Ray White, dan Century-21 merupakan agen waralaba properti yang beroperasi di Indonesia atau lebih dikenal sebagai *broker property*; istilah keren dari pialang atau makelar properti. Perusahaan-perusahaan ini biasanya berasal dari luar negeri dan masuk ke Indonesia melalui sistem waralaba. Dalam hal ini, perusahaan di Indonesia yang merupakan pembeli waralaba agen properti tidak membeli suatu produk apa pun dari penjual waralaba yang ada di luar negeri, tetapi membeli suatu sistem, cara, atau manajemen mengenai jual beli atau sewa-menyewa mengenai properti. Bisnis properti merupakan bisnis yang mengacu pada tanah atau bangunan yang berdiri di atasnya.



Keberadaan broker properti sangat membantu para penjual atau pembeli yang ingin membeli, menyewa, dan menjual properti yang diinginkan. Jasa broker properti dalam jual-beli-sewa properti ditopang oleh sinergi dukungan lima *stakeholder* utama, yaitu pemerintah, perbankan, developer, asosiasi, dan masyarakat.

- **Waralaba ritel**

Waralaba jenis ini biasanya akan dioperasikan oleh pemiliknya dari gerai ritel di kawasan jalan raya atau taman ritel. Merek yang mapan dan terbukti dengan produk dan layanan akan memberikan pendapatan dari kunjungan pelanggan langsung. Jenis waralaba ini dapat ditemukan di berbagai industri, termasuk fashion, IT, teknologi, makanan, pendidikan, rekreasi, dan layanan. Waralaba ritel memerlukan lokasi dan basis pelanggan yang tepat untuk menciptakan penjualan produk atau layanan dengan layanan pelanggan yang baik melalui karyawan mereka. Jenis waralaba ritel seringkali memerlukan investasi yang signifikan dengan biaya sewa dan desain untuk menciptakan citra merek yang dipilih. Indomaret, Alfamart, SuperIndo, Carrefour, Gelalel merupakan contoh dari waralaba jenis ini.

- **Waralaba investasi**

Waralaba jenis ini membutuhkan investasi finansial yang signifikan dan pewaralaba biasanya akan bekerja dalam peran manajerial dan penasihat daripada memandori langsung. Untuk jenis pengalaman, waralaba ini mengelola tim besar karyawan, seperti hotel, restoran, atau toserba. Penerima waralaba, yang sering menjadi investor korporat, akan mendelegasikan jalannya bisnis ke tim eksekutif.

Sebagai ilustrasi, misalkan Anda ingin membuka perusahaan Coca-Cola. Anda harus mendapatkan hak dari perusahaan

Coke untuk menggunakan nama dan merek dagangnya untuk menghasilkan minuman. Anda kemudian akan mendirikan pabrik. Coca-Cola Company akan menjual ekstrak kokas Anda; Anda akan menggabungkan ramuannya bersama-sama, dan menyiapkan produk akhir untuk menjualnya ke depan. Dalam kesepakatan ini, perusahaan juga menjual pasokan ke waralaba regional.

- **Waralaba produk**

Dalam waralaba produk, produsen memiliki kendali atas toko ritel yang mendistribusikan produk mereka. Dalam kontrak ini, penjual waralaba mengizinkan pemilik toko untuk menggunakan nama dagang dan merek dagang mereka. Pemilik toko harus membayar biaya tertentu untuk mendapatkan hak istimewa ini atau membeli sejumlah produk tertentu untuk memenuhi syarat mendapatkan waralaba. Contohnya, termasuk toko komputer tempat pemiliknya menjual desktop HP. Dalam hubungan bisnis ini, pabrikan lebih diuntungkan daripada *dealer*.

### 1.3.2. Kontribusi Waralaba

- **Alih teknologi**

Penjual waralaba bukan hanya menjual nama dagang, produk ataupun layanannya saja, tetapi juga tentang keseluruhan sistem untuk menjalankan bisnis. Dalam hal ini, tentu banyak sekali melibatkan teknologi-teknologi tepat guna dan muthakir serta manajemen modern yang secara otomatis masuk ke dalam sistem yang dimaksud. Demikian pula halnya dengan standar mutu yang telah terjamin dan terbukti secara nyata seperti yang telah dijanjikan

Pembeli waralaba secara otomatis juga harus menguasai semuanya sehingga konsep waralaba yang dijanjikan, pada akhirnya bisa dinikmati secara bersama.

- **Memperbesar peluang usaha**

Berbicara tentang Waralaba adalah berbicara tentang merek dagang yang tentunya telah terbukti menunjukkan keberhasilannya. Merek dagang yang telah terbukti keberhasilannya itu, kemudian di adopsi, diangkat dan dipasarkan didaerah tertentu, berikut seluruh sistem yang digunakan dalam menjalankan bisnis tersebut. Tentu saja, semua ini bisa memperbesar keberhasilan dari peluang usaha yang ada.

- **Memperluas kesempatan kerja**

Suatu keberhasilan usaha, selalu diikuti dengan adanya berbagai peningkatan, termasuk didalamnya peningkatan jumlah karyawan. Dengan adanya peningkatan jumlah karyawan yang terserap dalam satu bidang usaha, secara otomatis akan memperluas kesempatan kerja dan secara otomatis pula membantu mengurangi pengangguran.

#### **1.4. Keuntungan atau Kerugian Waralaba**

Apa saja keuntungan yang bisa diraih oleh pembeli setelah membeli sebuah waralaba dan apa saja kerugian-kerugian yang dialami setelah membeli perusahaan? Ternyata banyak keuntungan atau kerugian yang bisa didapat oleh para pembeli perusahaan.

##### **1.4.1. Keuntungan Membeli Waralaba**

Banyak hal yang bisa diraih dalam membeli waralaba dibanding berusaha sendiri, di antaranya adalah membuka usaha dengan waralaba, prosesnya lebih cepat, memiliki sistem bisnis yang telah terbukti, memiliki *brand image* yang telah dikenal masyarakat, serta adanya dukungan pelatihan manajemen.

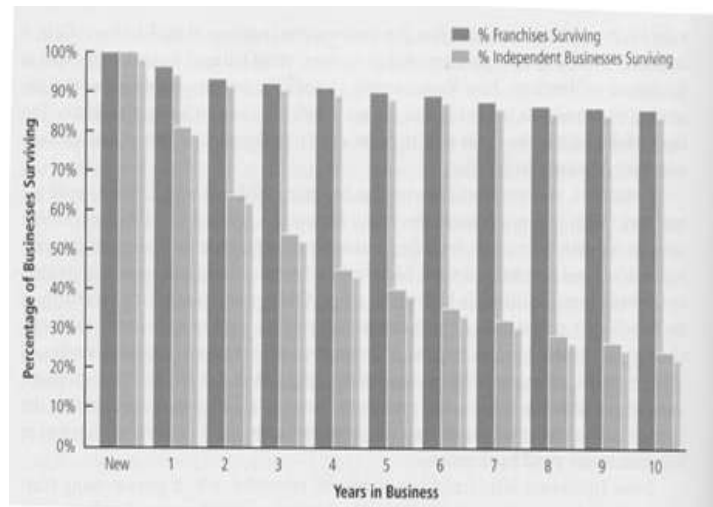
- **Lebih mudah dan lebih praktis**

Hampir semua waralaba tidak mengharuskan proses yang berbelit-belit saat membuka usaha. Sebaliknya, cukup dengan memiliki tempat dan modal, waralaba sudah bisa dibuka. Waktu pembukaannya pun bisa dipercepat. Pembeli waralaba tinggal bernegosiasi dengan pemilik waralaba terkait waktu pembukaan waralaba.

Pembeli waralaba biasanya memiliki panduan tertulis tentang pelayanan serta barang dan/atau jasa yang ditawarkan dengan maksud supaya pembeli waralaba dapat melaksanakan usaha dalam kerangka kerja yang jelas dan sama standarnya. Hal ini dinamakan juga sebagai prosedur operasional standar. Prosedur operasional standar ini biasanya mudah diajarkan dan diaplikasikan sehingga pembeli waralaba yang belum memiliki pengalaman atau pengetahuan mengenai usaha sejenis dapat melaksanakan dengan baik sesuai dengan bimbingan operasional dan manajemen.

- **Memiliki sistem bisnis yang telah terbukti berhasil**

Waralaba adalah sebuah usaha/bisnis yang memiliki sistem yang telah terbukti berhasil; terbukti berhasil menarik pembeli, terbukti berhasil mendapat keuntungan, terbukti berhasil menggaji karyawan, terbukti berhasil bertahan dan mengatasi persaingan, dan masih banyak lagi. Oleh karena itu, tidak perlu bersusah payah merancang sistem sendiri untuk menjalankan dan mengembangkan usaha waralaba. Mereka tinggal menjalankan sistem sesuai dengan petunjuk atau aturan main yang diberikan.



**Gambar 1.4** Perbandingan Hidup antara Waralaba dan Non  
*(Sumber: Zimmerer, Thomas & Scarborough, Norman, 2004)*

Dengan adanya sistem bisnis yang telah terbangun dan terbukti berhasil, pembeli waralaba tinggal menjalankan segala sesuatu yang berkaitan dengan bisnis yang tengah dijalankan. Upaya-upaya dalam rangka mengatasi masalah yang berkaitan dengan permodalan atau perbankan menjadi lebih mudah. Para investor akan lebih percaya dalam memberikan bantuan modal kepada bisnis yang sudah baik dari segi finansial serta pemasaran. Kerja sama bisnis juga sudah terbangun dengan berbagai pihak. Dengan demikian, pembeli waralaba akan mudah mendapatkan stok bahan baku sehingga tidak perlu mencari sendiri.

Untuk menata *layout* toko guna menarik para pelanggan, pembeli waralaba tinggal mengikuti atau mencontoh dari apa yang sudah ada. Bagaimana cara berpromosi, menaikkan penjualan, mengatasi persaingan, atau mencari karyawan-karyawan yang andal semuanya sudah disediakan oleh sistem dan pembeli waralaba. Pembeli waralaba tinggal mengikuti saja.

Risiko kegagalan menjadi lebih kecil jika dibanding membuka usaha sendiri. Semua usaha pasti memiliki risiko sendiri-sendiri,

begitu juga dengan waralaba. Waralaba memiliki risiko kegagalan sebagaimana usaha pada umumnya. Hanya saja, risiko kegagalan waralaba relatif sangat kecil dibandingkan dengan usaha-usaha lain. Hal ini dikarenakan waralaba sudah memiliki sistem yang telah terbukti berhasil di pasar.

Setelah sepuluh tahun berusaha, terlihat bahwa berwirausaha dengan menggunakan sistem waralaba ternyata mempunyai kesempatan hidup lebih besar dibanding berwirausaha tanpa menggunakan sistem waralaba.

- **Memiliki *brand image* yang sudah dikenal dan terbukti berhasil**

Membangun *brand image* sebuah usaha membutuhkan waktu yang sangat lama. Namun, hal ini tidak perlu dikhawatirkan oleh pembeli waralaba karena mereka sudah berhak menggunakan nama besar perusahaan yang sudah dikenal luas dan terbukti berhasil di pasaran.

*Brand image* atau citra merek merupakan persepsi konsumen tentang suatu produk atau merek, di mana produk atau merek tersebut diposisikan di pasar. Citra merek menyampaikan nilai emosional dan bukan hanya citra mental. Oleh karena itu, sikap dan tindakan konsumen terhadap suatu produk atau merek sangat ditentukan oleh citra dari produk atau merek tersebut. Citra merek mencakup daya tarik produk, kemudahan penggunaan, fungsionalitas, ketenaran, dan nilai keseluruhan. Citra merek sebenarnya adalah konten merek. Saat konsumen membeli produknya, mereka juga membelinya. Citra merek adalah umpan balik objektif dan mental konsumen saat mereka membeli produk. Citra merek positif melebihi ekspektasi pelanggan. Citra merek positif meningkatkan *goodwill* dan nilai merek sebuah organisasi.

Dalam hal ini, pembeli waralaba membeli hak untuk menggunakan nama dan merek yang sudah terkenal. Dengan demikian, pembeli waralaba mendapat keuntungan dengan menggunakan nama dan merek bisnisnya dengan nama dan merek dagang yang sudah dikenal di masyarakat dan biasanya memiliki daya tarik yang tinggi, terutama bila masyarakat membeli waralaba yang sudah mapan. Pelanggan mengenal melalui simbol, standar, desain toko, dan produk yang dijual oleh pembeli waralaba yang sudah mapan. Oleh karena nama pembeli waralaba tersebut sudah diakui dan sudah dikenal, para pembeli yang baru saja membuka toko-toko sering kali harus kebanjiran pelanggan yang siap membeli berbagai produk dan jasa mereka.

Para wirausaha yang meluncurkan usaha yang independen mungkin harus bekerja keras selama bertahun-tahun dan menghabiskan banyak uang untuk beriklan agar bisnisnya bisa dikenal oleh masyarakat.

- **Dukungan dan pelatihan manajemen**

Pembeli waralaba biasanya memberi dukungan pelatihan manajemen kepada pembeli waralaba sebelum pembukaan gerai baru dilakukan. Dukungan ini sangat penting karena dalam transaksi sebelumnya pembeli waralaba tidak mengharuskan pembeli waralaba mempunyai pengalaman dalam bisnis. Program ini mengajarkan semua hal tentang detail yang diperlukan oleh pembeli waralaba agar ia tahu menjalankan aktivitas harian. Selain itu juga nuansa dalam bisnis agar ia sukses.

Program-program pelatihan biasanya meliputi program pelatihan di dalam kelas yang dilanjutkan dengan pelatihan di lapangan untuk mengajarkan praktik-praktik sesungguhnya dari bisnis yang dijalankan. Konon pembeli waralaba, seperti halnya Kentucky Fried Chicken maupun McDonald's juga mengajarkan

tentang bagaimana cara menanam dan memilih kentang yang baik, cara mengupas, cara menggoreng, serta cara menyajikannya. Selain itu, pembeli juga diajarkan tentang cara memelihara, merawat, serta mengetahui kondisi ayam yang sehat, cara memotong, cara menggoreng, dan cara menyajikannya. Pada akhirnya para pembeli waralaba ini memiliki peternak dan petani binaan.

Pembeli waralaba yang membeli lisensi untuk menjual produk dan jasa pembeli waralaba serta hak istimewa untuk menggunakan nama perusahaan, kualitas barang atau jasa yang dijualnya sangat menentukan reputasi pembeli waralaba. Reputasi yang baik tidak dapat diraih dengan cepat, tetapi merusak reputasi bisa dilakukan hanya dalam waktu sekejap. Bila pembeli diizinkan untuk menjalankan bisnis di bawah standar, citra seluruh jaringan akan rusak dan tidak dapat diperbaiki. Oleh sebab itu, pembeli waralaba biasanya menuntut agar pembeli waralaba tunduk pada standar dan kualitas serta pelayanan yang seragam di seluruh jaringan. Dikarenakan itulah, dukungan pelatihan dan manajemen yang berkesinambungan sangat diperlukan.

Dukungan yang berkesinambungan adalah dukungan dari pembeli waralaba secara terus-menerus, seperti bimbingan operasional, pelatihan, dan promosi. Tanpa adanya dukungan yang berkesinambungan maka usaha yang dijalankan oleh pembeli waralaba akan sulit berkembang.

#### **1.4.2. Kerugian Membeli Waralaba**

- **Sistem yang kaku dan kurang luwes**

Sistem yang sangat kaku dan kurang luwes di sini bisa diartikan bahwa apa pun yang ada di dalam bisnis ini sudah tidak bisa



diutak-atik atau diubah-ubah lagi. Pembeli waralaba memegang kendali sangat detil, mulai dari manajemen, produk, jasa, dan sering sampai pada prosedur sehari-hari. Dalam hal ini pembeli sebagai pelaku usaha tidak diperkenankan sama sekali untuk memberikan inovasi atau kreativitas dalam usaha ini. Pembeli hanya diperkenankan untuk menjalankan dan mengikuti apa yang sudah ada. Penerima harus mengacu pada pedoman, system, dan format dari pemberi waralaba, sedangkan pasar dan kompetisi selalu berubah.

Pembeli waralaba yang ingin maju atau berkembang akan menemui kesulitan dan halangan ketika ikut dalam bisnis *franchise*. Dalam bisnis *franchise* ada durasi kontrak minimal 10 tahun. Jadi, selama itulah pembeli waralaba harus fokus pada bisnis itu, tidak diperkenankan untuk membuka usaha baru, atau memberikan suatu perubahan dalam bisnis itu. Bisa dibayangkan pembeli waralaba akan terkekang dengan durasi kontrak tersebut.

Pembeli waralaba diwajibkan untuk menjaga standar operasi tertentu. Bila gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, penjual waralaba bisa menghentikan lisensinya. Penentuan kepatuhan terhadap standar biasanya dilakukan melalui inspeksi secara berkala. Kadang-kadang keharusan untuk sepenuhnya mengikuti standar menjadi beban untuk pembeli waralaba. Pembeli mungkin beranggapan bahwa laporan tertulis yang diminta pembeli waralaba memerlukan terlalu banyak waktu untuk menyusunnya.

Tidak ada kebebasan sama sekali, pembeli pada dasarnya adalah tawanan yang berbahagia. Wirausaha yang ingin menjadi bos sendiri akan kecewa dengan waralaba.

- **Adanya tiga kategori pembayaran**

Konsep waralaba biasanya menggunakan tiga sistem pembayaran, yaitu:

- Pembayaran yang mereka sebut dengan biaya pembelian waralaba yang diartikan sebagai pembelian atas penggunaan nama, merek, manajemen, produk, atau jasa yang penjual miliki.
- Pembayaran untuk pelatihan, peralatan, atau layanan konsultasi bisnis dari pembeli waralaba.
- Pembayaran royalti. Artinya, penjual minta bagian pendapatan dari penjualan yang dihasilkan atas penggunaan nama, produk, atau jasa. Pembayaran jenis ini biasanya dibayarkan setiap bulan yang dihitung dari persentase besarnya omzet bulanan yang didapat.

Penting untuk dicatat bahwa kontrak waralaba bersifat sementara, mirip dengan sewa atau sewa bisnis, dan tidak menandakan kepemilikan bisnis oleh pewaralaba. Bergantung pada kontrak waralaba, perjanjian waralaba biasanya berlangsung dari lima sampai 30 tahun, dengan denda atau konsekuensi serius jika *franchisee* melanggar atau mengakhiri kontrak secara prematur. Waralaba hanyalah investasi bisnis sementara yang melibatkan penyewaan atau penyewaan kesempatan, bukan pembelian bisnis untuk tujuan kepemilikan. Hal ini diklasifikasikan sebagai aset pemborosan karena persyaratan lisensi yang terbatas.

Berbagai informasi perihal pembayaran waralaba bisa kita temui melalui internet, di antaranya adalah:

- Indomaret. Untuk memulai bisnis waralaba Indomaret, calon pewaralaba bisa melakukan dengan dua metode, yakni membuka gerai baru atau melakukan *take over* (pengambilalihan kepemilikan

gerai lama). Untuk investasi pembukaan gerai baru, biaya yang dibutuhkan sekitar Rp394 juta, sedangkan untuk *take over* biaya investasinya mulai dari Rp600 juta. Semua biaya investasi tersebut belum termasuk dengan biaya sewa gedung atau ruko.

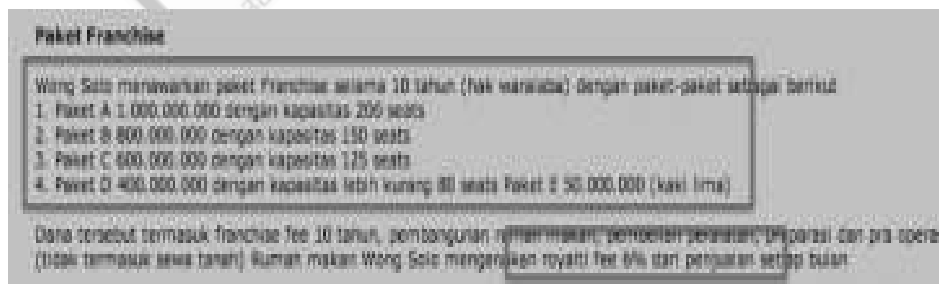


**Gambar 1.5** Estimasi Investasi Indomaret

(Sumber: <https://indomaret.co.id>)

Pihak Indomaret menetapkan *royalty fee* 0% untuk omzet per bulan di bawah Rp175 juta, kemudian 2% untuk omzet antara Rp175– 200 juta, 3% untuk omzet Rp200-225 juta, dan 4% untuk omzet lebih dari Rp225 juta.

- Ayam Bakar Wong Solo menawarkan paket *franchise* selama 10 tahun (hak waralaba) dengan paket-paket sebagai berikut:



**Gambar 1.6** Biaya Waralaba Ayam Bakar Wong Solo

(Sumber: <http://www.wongsolo.com>)

Bisa dibilang pembeli waralaba harus selalu menyetorkan apa yang mereka dapatkan, sama halnya dengan pembeli waralaba yang bekerja keras dan orang lain yang menikmati hasilnya.

- **Terdapat beberapa pemilik merek yang berperilaku nakal**

Di antara sekian banyak pembeli waralaba, juga terdapat oknum-oknum pelaku bisnis yang berperilaku nakal, yang menggunakan kesempatan dengan melihat tingginya minat masyarakat terhadap waralaba. Mereka sengaja menawarkan bisnis yang dimilikinya yang sebetulnya sama sekali tidak siap untuk diwaralabakan, tetapi tetap ditawarkan demi mengejar keuntungan singkat berupa profit dan perluasan bisnis tanpa memikirkan secara matang kesiapan dan kemampuan sumber daya yang ada.

Dua keuntungan sekaligus bagi pemilik waralaba ketika mereka berhasil menjual bisnis mereka ke publik, yaitu:

- Masuknya dana segar dari pembeli waralaba dalam bentuk pembelian atas penggunaan nama, merek, manajemen, produk, atau jasa yang penjual miliki; pembayaran untuk pelatihan, peralatan, atau layanan konsultasi bisnis dari pembeli waralaba dan pembayaran untuk royalti.
- Mempercepat perkembangan bisnis mereka hingga mempermudah terjualnya produk ikutan dalam sebuah bisnis.

Konsep waralaba biasanya menggunakan mekanisme bagi hasil. Sejauh bisnis yang ditawarkan menguntungkan, pemilik merek atau pembeli waralaba akan memperoleh pembagian keuntungan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama pembeli. Namun, rasanya tak ada pemilik merek atau penjual waralaba yang mencantumkan kesepakatan ganti rugi jika ternyata pencapaian bisnis tidak sesuai dengan proposal awal. Artinya, jika merugi, itu mutlak menjadi risiko milik pembeli.

## 1.5. Mitos yang Berkembang dalam Waralaba

Jika kita tertarik dengan waralaba, kita pasti pernah mendengar pendapat dan rekomendasi tentang waralaba. Sayangnya, tidak semua orang menawarkan rekomendasi dengan tepat dan terkadang pendapat orang tentang waralaba tidak didasarkan pada kebenaran. Dalam banyak kasus, semua yang kita dengar tentang waralaba sebenarnya adalah mitos. Mitos-mitos yang banyak beredar adalah:

- **Menjadi kaya melalui bisnis waralaba**

Mitos ini tidak benar. Dengan adanya beban pembayaran yang sedemikian besar, yaitu:

- Biaya pembelian waralaba yang harus dibayar setiap 5 tahun sampai dengan 10 tahun sekali atau sesuai dengan perjanjian.
- Biaya pelatihan yang harus dibayar pada saat akan memulai usaha tersebut.
- Biaya royalti yang besarnya sesuai dengan persentase penjualan sesuai dengan perjanjian.

Rasanya sulit bagi pembeli waralaba bisa menjadi kaya karena yang menjadi kaya adalah para pemilik waralaba.

- **Waralaba merupakan cara paling aman untuk memulai bisnis**

Hal ini tidaklah benar. Seperti halnya dunia bisnis, waralaba juga mempunyai risiko yang sama besar dengan dunia bisnis. Ada yang menang dan juga ada yang kalah. Ada wirausaha yang berumur panjang dan ada pula yang berumur pendek, dan bahkan ada yang baru mulai sudah berguguran.

Banyak waralaba yang sekitar lima tahun lalu memiliki nama besar, tetapi kini menghilang ditelan bumi.

- **Memiliki unit waralaba adalah jalan pintas Anda untuk berwirausaha**

Pengusaha tidak bisa dibeli. Berinvestasi di unit waralaba bukanlah jalan pintas menuju berwirausaha. Banyak pengalaman menunjukkan walaupun membeli sebuah waralaba, tetaplah membutuhkan adanya sejumlah kemampuan berwirausaha. Di samping itu, adanya keharusan-keharusan untuk mengikuti peraturan tertentu sampai sedemikian detail, pada dasarnya membatasi ide kewirausahaan yang dimiliki oleh pembeli.

- **Kesuksesan kita akan terjamin**

Membeli dan menjalankan bisnis waralaba sama seperti halnya menjalankan bisnis biasa. Tetap saja diperlukan adanya kerja keras, kerja cerdas, dan kerja yang penuh dengan kreativitas. Satu-satunya orang yang dapat menjamin kesuksesan kita adalah kita sendiri. Jika ada waralaba yang menawarkan jaminan kesuksesan, itu tidaklah benar.

- **Waralaba tidak memerlukan apa pun dari pihak kita**

Meskipun penjual telah memberikan pelatihan sedemikian rupa untuk memulai dan menjalankan bisnis, tetapi mereka tidak bisa menjalankan bisnis tersebut dari pembeli. Tugas pembeli adalah mengambil dan melaksanakan segala macam rumus yang telah dikembangkan oleh penjual dan memastikannya bisa berjalan di lokasi. Masalah pembeli, pembelilah yang harus menyelesaikan.

- **Waralaba itu menghemat uang**

Meluncurkan sebuah usaha, termasuk waralaba, umumnya memerlukan lebih banyak uang daripada yang diperkirakan oleh wirausaha. Jika penjual mengatakan pembeli membutuhkan Rp100.000.000,00, lebih baik kita menyiapkan sebesar Rp150.000.000,00.

- **Nama besar waralaba Anda adalah aset terbesar Anda**

Pembeli waralaba hanya membayar nama dan merek milik penjual untuk satu masa tertentu. Artinya, pembeli hanya menyewa nama dan merek tersebut dan nama serta merek tersebut selamanya milik pembeli waralaba. Nama dan merek membantu pembeli dalam citra bisnis dan pemasaran, tetapi merek tersebut tidak membuat nama dan merek pembeli menjadi besar.

- **Waralaba yang tumbuh cepat adalah yang terbaik**

Meskipun hal ini merupakan indikator bagus sebagai pembeli waralaba yang baik. Pertumbuhan yang cepat dapat berarti bahwa pembeli waralaba berfokus pada perluasan daripada membangun secara internal. Hal ini bukanlah hal yang baik jika pembeli waralaba adalah 'pemain lama' dalam bidang waralaba. Pembeli waralaba mungkin tidak mendapatkan tingkat dukungan seperti yang pernah pembeli terima. Jarang sekali terdengar bahwa pembeli waralaba yang bisa mengungguli keseimbangan ekspansi dan membangun secara internal. Selalu ada prioritas.

- **Waralaba adalah kemitraan yang setara**

Model kemitraan waralaba adalah *top-down*. Baca saja perjanjian waralaba dengan saksama. Pembeli waralaba akan melihat bahwa hampir semua yang ditulis adalah untuk melindungi kepentingan pembeli waralaba. Jika pembeli waralaba tidak bersedia mematuhi aturan-aturan ini, secara otomatis pembeli akan keluar dari kemitraan.

- **Semua waralaba pada dasarnya sama**

Setiap waralaba pada dasarnya memiliki kepribadian, persyaratan, prosedur, dan budayanya masing-masing. Biasanya ada yang lebih cocok dengan pembeli dibanding yang lain. Hindari waralaba

yang menawarkan biaya rendah tetapi tidak cocok dengan tujuan pembeli. Seberapa pun rendah biaya tersebut.

## 1.6. Cara Tepat Membeli Waralaba

Membeli waralaba bisa menjadi langkah besar bagi calon pengusaha yang tidak ingin menciptakan bisnis baru dari awal. Secara teori, waralaba memperoleh model yang sudah bekerja pada setiap level, mulai dari *branding* harga hingga *marketing*.

Berikut ini diberikan beberapa tips yang mungkin bisa berguna bagi calon-calon pembeli waralaba:

- **Beri diri Anda tes kepribadian**

Mengapa para pensiunan, baik militer ataupun sipil cenderung menjadi pembeli waralaba sukses? Mereka terbiasa mengikuti peraturan dan beroperasi dalam sistem yang sangat teratur. Jika Anda adalah tipe kreatif yang suka memasak tanpa resep, mengecat dinding Anda dengan warna liar, dan bereksperimen dengan pencahayaan suasana hati, Anda mungkin tidak cocok menjadi pembeli waralaba. Anda harus tahu bahwa sebagai pembeli waralaba Anda akan menjadi pelaksana, bukan pencipta.

- **Pelajari bidang yang akan Anda masuki**

Pelajarilah bidang yang akan Anda masuki sebaik mungkin, dengan cara:

- Kunjungi situs Asosiasi Franchise Indonesia (AFI) atau situs-situs penyedia waralaba lainnya.
- Kunjungi para pembeli waralaba di lokasi mereka masing-masing, baik yang ada di dalam kota atau yang ada di luar kota. Tanyakanlah sudah berapa lama mereka membeli waralaba tersebut dan apakah usaha tersebut betul-betul menguntungkan? Apakah uang yang mereka bayarkan untuk



pembelian merek, pelatihan, atau royalti benar-benar bisa sesuai dengan pemasukan yang mereka terima? Selain hal tersebut, kita juga bisa melihat dan berhitung sendiri apakah suasana toko seperti yang kita kunjungi itu benar-benar menguntungkan.

Semuanya ini tentu akan sangat bermanfaat sebelum pembeli benar-benar mengambil keputusan untuk membeli suatu waralaba.

- **Bicaralah dengan paling sedikit 10 pembeli waralaba**

Tanyakanlah segala sesuatu tentang berbagai hal mengenai positif dan negatifnya waralaba yang mereka alami serta berbagai biaya tersembunyi. Apa yang mereka pelajari yang tidak mereka dapatkan dari penelitian mereka sebelum mereka menjadi pewaralaba? Berapa lama waktu yang mereka butuhkan untuk mendapatkan keuntungan? Berapa anggaran mereka untuk perusahaan mereka dan berapa pengeluaran mereka? Apakah bagian terberat dalam membangun bisnis waralaba? Seberapa mendukung markas besar? Seberapa menantang untuk menyewa staf yang baik? Tanyakan apakah, mengingat apa yang mereka ketahui sekarang, mereka akan melakukannya lagi atau merekomendasikan waralaba tersebut kepada anggota keluarga dekat? Ingatlah bahwa “ego adalah hal yang besar”. Beberapa *franchisee* mungkin tidak mau mengakui bahwa mereka telah berjuang keras. Lebih banyak alasan untuk berbicara sebanyak mungkin.

- **Berhitunglah dengan uang yang Anda miliki**

Memiliki bisnis waralaba memerlukan pendanaan yang tidak sedikit. Berhitunglah dengan cermat. Apakah uang yang Anda miliki bisa melampaui persyaratan minimum untuk membeli

sebuah waralaba, termasuk biaya pelatihan dan peralatan yang diperlukan. Untuk menjalankan bisnis waralaba sehingga bisa berjalan dengan baik, biasanya melibatkan biaya pemasaran yang cukup besar serta adanya kebutuhan untuk bertahan dalam buku impas atau periode kerugian bersih sebelum bisnis Anda berlanjut.

Kebanyakan pembeli waralaba menghitung biaya yang dibutuhkan selama tiga bulan. Oleh karena itu, Anda disarankan untuk berpikir tentang pengeluaran selama enam bulan ke depan. Beberapa panduan mengenai waralaba bahkan mengatakan bahwa mungkin butuh waktu setahun untuk menjadi sebuah usaha yang menguntungkan. Dengan demikian, Anda harus memiliki akses ke modal yang akan mencakup biaya bisnis selama enam bulan dan biaya hidup pribadi selama setahun.

- **Waspadalah terhadap konsultan waralaba**

Kebanyakan konsultan waralaba dibayar sebagai tenaga penjualan. Konsultan ingin membuat Anda masuk ke kesepakatan waralaba secepat mungkin karena biaya yang mereka terima bisa mencapai setengah dari biaya waralaba sebesar Rp20.000.000,00 atau Rp30.000.000,00. Mintalah mereka untuk membuat pengaturan keuangan mereka jelas di depan.

- **Jangan percaya “*franchise lie*”**

Legenda urban tentang tingkat kegagalan waralaba tetap ada, yang mengatakan bahwa waralaba hanya gagal 5% dari waktu. Semua itu tidak benar. Mereka gagal pada tingkat yang sama seperti bisnis lainnya. Artinya dua pertiga bisnis dengan karyawan bertahan dua tahun terakhir dan setengah bertahan setidaknya lima tahun (menurut temuan tahun 2012 oleh Small Business Administration). Namun, banyak pemilik waralaba

mengajukan klaim seperti ini: “Setelah lima tahun beroperasi, lebih dari 90% waralaba terus beroperasi sementara kurang dari 25% perusahaan swasta bertahan dalam bisnis.”

- **Baca keseluruhan *Financial Disclosure Document* (FDD)**

Panduan online FTC menjelaskan cara membuat dokumen ini dengan mudah, yang bisa berjalan 50 halaman atau lebih. Jangan terintimidasi. FDD menawarkan informasi tambang emas, seperti pengajuan kebangkrutan oleh pemilik waralaba, proses pengadilan yang melibatkan perusahaan dan/atau eksekutifnya, jenis pelatihan yang diberikan penjual kepada pembeli waralaba, dan biaya yang mungkin tidak tampak jelas, seperti biaya hari pembukaan ketika kantor pusat mungkin ingin Anda memberikan barang gratis dan melakukan promosi khusus.

- **Pertimbangkan untuk menyewa bantuan profesional**

Jika Anda memiliki pengetahuan akuntansi dan merasa nyaman membaca neraca, Anda telah mengasuransikan bisnis masa lalu, dan Anda telah menegosiasikan kontrak legal, Anda mungkin tidak memerlukan akuntan, agen asuransi, dan pengacara. Akan tetapi, dengan beberapa kepentingan pribadi, pengacara *Josh Brown* mengatakan bahwa Anda harus meminta pengacara dan profesional lainnya untuk meninjau kesehatan keuangan Anda karena hal itu akan terpengaruh oleh pengaturan waralaba sebelum Anda menandatangani kontrak waralaba. Pujiannya untuk jasanya adalah, “Jika Anda membeli bisnis dengan biaya antara Rp150.000.000,00 dan Rp1 miliar, Anda memerlukan seorang pengacara untuk melihat dokumen dan memberi tahu Anda apa maksudnya.” Dia mengatakan bahwa dia menagih “beberapa ribu dolar” karena membantu sebagian besar klien waralabanya memulai usahanya. Seorang akuntan dapat membantu Anda menilai apakah jumlahnya bertambah.

- **Lakukan analisis biaya/manfaat**

Buatlah daftar tentang sisi positif dan negatif waralaba yang kita ketahui. Buatlah garis di tengah selembar kertas dan di satu sisi tuliskan manfaat yang Anda dapatkan. Misalnya saja merek mapan, pasar terbukti, pelatihan, resep jika itu adalah waralaba makanan, pedoman kepegawaian, dan desain toko. Di sisi lain, daftar biaya dan kewajiban, termasuk biaya waralaba, uang yang harus Anda bayarkan untuk pemasaran, *mark-up* barang dagangan dan bahan-bahan yang harus dibeli oleh rantai, dan bagian penjualan yang harus Anda bayar dengan royalti. Pertimbangkan apakah Anda bisa menyewa konsultan untuk membantu Anda membuka toko donat atau *sandwich* Anda sendiri dan alih-alih membayar royalti, *mark-up*, dan biaya pemasaran, simpan uang itu untuk Anda sendiri.

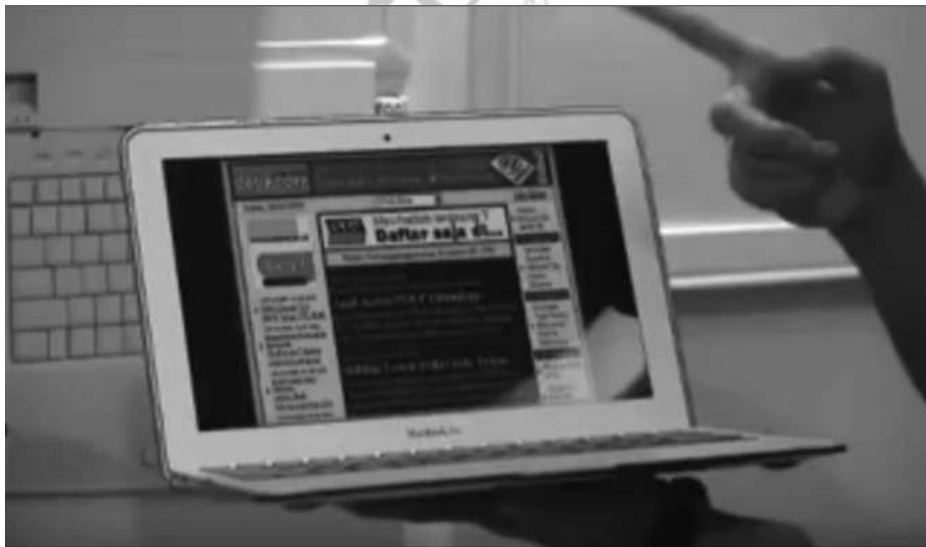


## BAB 2

### MEMBELI ATAU MENJUAL PERUSAHAAN

#### 2.1. Pendahuluan

Dalam video youtube dengan alamat <https://www.youtube.com/watch?v=laq7sL1ecpU> tentang “Sejarah Detik.com sebagai Pelopor Portal Berita Indonesia” diceritakan bahwa kelahirannya mencatatkan sejarah dalam perkembangan media di Indonesia. Keluar dari sangkar media konvensional dan menggebrak dengan terobosan sebagai media berbasis internet. Di kala orang masih buta tentang media *online*, didirikanlah detikcom, media penerbitan pertama di Indonesia. Modalnya pas-pasan, yaitu hanya 40 juta rupiah saja.



**Gambar 2.1** Detikcom Dijual dengan Harga US\$ 60 Juta

*(Sumber: Youtube, Sejarah Detikcom sebagai Pelopor Portal Berita Indonesia)*

Jatuhnya pemerintahan Soeharto pada Mei 1998 merupakan momentum kelahirannya. Koran pada waktu itu tidak berani memberitakan. Detik pada waktu itu berani menyiarkan adanya demo di berbagai tempat, persiapan mahasiswa UI, Atmajaya, Trisakti. Pada waktu itu, hampir semua kantor di Jakarta yang mempunyai akses internet memantau Detik. Demikian cerita Budiono Sudarsono, cerita sang pendiri yang kini menjabat sebagai Direktur Utama detikcom.

Budiono Darsono waktu itu menemukan ide untuk memberi nama domain pewartanya dengan nama detikcom, suatu domain yang saat itu ingin memberikan informasi terbaru pada publik atau masyarakat. Sebagaimana jika kita melihat sebuah slogan di blog resmi miliknya, yang tertulis “Mengapa menunggu besok? Detik ini juga”. Jika kita perhatikan, awal berdirinya domain detikcom pernah menuai kecaman dari publik. Hal tersebut dikarenakan berita yang disajikan cenderung tidak akurat. Problem lainnya adalah tampilan homepage detikcom pada tahun 2005 pernah mendapat kritikan dari penggunanya, yang disebabkan banyak iklan terselip yang sangat sering muncul. Namun, seiring perkembangannya, detikcom melakukan upaya-upaya perbaikan, utamanya pada persoalan keakuratan berita atau informasi yang diungkapkan.

Dampak yang dirasakan dengan adanya perubahan dan perbaikan tersebut adalah berita yang disajikan tampak segar, baru, dan secara terus-menerus dilakukan *updating* informasi yang bisa saja muncul dalam hitungan detik. Tampilan desain *homepage*-nya terlihat berbalut warna khas yang merupakan ciri detikcom yang terlihat agak norak, dengan warna-warni seperti hijau, biru, dan kuning. Uniknya warna-warni yang disajikan sampai dengan sekarang masih tetap dipertahankan sebagai *trademark*. Dari data yang berhasil dicatat menyatakan bahwa meskipun detikcom

baru sebulan *online* telah ada sekitar 15.000 hits atau pihak yang mengklik situs baru itu. Pada bulan Juli 1998 situs detikcom secara rata-rata per harinya mendapatkan kurang lebih sekitar tiga puluh ribu (30.000) hits, dengan sekitar dua ribu lima ratus (2.500) *user*. Setelah itu sekitar sembilan bulan kemudian, tepatnya sekitar bulan Maret 1999, capaian hits per harinya sudah mencapai tujuh kali lipat kenaikannya, atau tepatnya rata-rata sekitar dua ratus empat belas ribu (214.000) hits per hari atau enam juta empat ratus dua puluh ribu (6.420.000) hits per bulan dari kurang lebih tiga puluh dua ribu (32.000) *user*. Catatan kemudian pada bulan Juni tahun 1999, angka itu bergerak naik kembali menjadi sekitar 536.000 hits per harinya dengan *user* mencapai 40.000. *User* tercatat dan terakhir hits detikcom berhasil mencapai 2,5 juta klik atau *visitor* per harinya.

Tidak hanya mendasarkan pada perhitungan hits semata, detikcom juga mempunyai indikator lainnya yang dipergunakan untuk mengukur, mendekati, atau mengalkulasi seberapa besar potensi yang dimiliki oleh sebuah situs. Ukuran tersebut biasa disebut dengan *page view* atau jumlah halaman yang diakses. Data menunjukkan bahwa *page view* detikcom sekarang sudah mencapai angka *view* sebesar tiga juta per harinya. Sampai saat ini detikcom telah mencapai posisi keempat tertinggi berdasarkan hasil telaah dari alexa.com untuk seluruh konten *online* di Indonesia.

Dalam perjalanan bisnis yang begitu cemerlang dan berjalan menuju ke puncak kejayaan, pada tanggal 3 Agustus 2011 detikcom dimiliki oleh Para Group setelah diakuisisi dari PT Agronet Multicitra Siberkom (Agrakom). Sejak saat itu secara resmi dinyatakan sebagai tanggal resmi detikcom berada di bawah naungan bendera grup Trans Corpora, yang dimiliki oleh Chairul Tanjung. Sebagai pemilik Para Group detikcom dibeli secara

total (100 persen) dengan nilai hampir US\$ 60 juta atau Rp780 miliar jika dikurskan ke dalam nilai rupiah pada saat itu. Setelah proses pengalihan saham disepakati kontraknya, selanjutnya dalam masa transisi pihak Trans Corp melalui jajaran direksi akan diisi oleh pihak yang berasal dari Trans Corpora sebagai pengendali pemegang saham mayoritas dan sebagai bentuk perpanjangan tangan bisnis Para Group di ranah media. Budiono Darsono merasa optimis setelah peristiwa akuisisi detikcom oleh Trans Corp dengan keyakinan bahwa keuntungan yang akan diperoleh detikcom akan mengalami peningkatan di masa yang akan datang.

Dalam video Youtube yang lain, yaitu tentang “Kisah Jenius Tony Fernandes Melahirkan dan Membesarkan AirAsia”, yang bisa dilihat pada alamat [https://www.youtube.com/watch?v=mFXSh77\\_C3Q](https://www.youtube.com/watch?v=mFXSh77_C3Q) diceritakan bahwa pada awalnya AirAsia dimiliki oleh DRB-HICOM, sebuah BUMN milik pemerintah Malaysia. Di tangan BUMN Pemerintah Malaysia, AirAsia merugi dan memiliki banyak hutang.



**Gambar 2.2** AirAsia Dijual dengan Harga 1 Ringgit Malaysia

*(Sumber: Kisah Jenius Tony Fernandes Melahirkan dan Membesarkan AirAsia)*

Mantan Eksekutif *Time Warner*, Tony Fernandes, akhirnya membeli maskapai ini dengan harga simbolik 1 Ringgit Malaysia pada 2 Desember 2001. Ia wajib menanggung semua hutang maskapai



ini yang mencapai US\$ 40 juta atau Rp520 miliar dengan kurs Rp13.000 per dolar. Langkah Tony ini dinilai 'gila' karena pada saat itu kebanyakan orang takut terbang setelah adanya tragedi penyerangan *World Trade Centre* pada 11 September 2001 di Amerika Serikat. Banyak orang meramalkan AirAsia akan bangkrut. Namun, Tony Fernandes yang sejatinya tidak berpengalaman di bisnis penerbangan memiliki pandangan lain. Maskapai ini diubah menjadi '*low cost carrier*' atau maskapai penerbangan dengan ongkos murah sekaligus menjadi pioner *low cost carrier* dari Asia.

Salah satu langkah yang dibuat adalah membentuk *Thai Air Asia* pada 13 Januari 2004. Hal ini merupakan perusahaan patungan antara induk AirAsia dengan Asian Aviation Thailand. Maskapai ini menyediakan layanan penerbangan domestik dari Bangkok ke sejumlah kota di Thailand serta penerbangan internasional dari Bangkok ke sekitar Thailand. Pada tahun yang sama, AirAsia masuk ke Indonesia setelah membeli Air Wagon International atau AWAIR. Nama maskapainya berubah menjadi Indonesia Air Asia, sekaligus mengalihkan pasarnya ke penerbangan berbiaya rendah.

Di tanah asalnya, AirAsia membentuk anak perusahaan bernama AirAsia-X pada 2007. Maskapai ini merupakan hasil kerja sama induk AirAsia dengan Fly Asian Aexpress. AirAsia-X melayani penerbangan dari Kuala Lumpur ke berbagai kawasan di Asia Pasifik, Timur Tengah, juga Eropa. Sementara itu di Philipina, AirAsia membentuk AirAsia Philippine pada 7 Desember 2010. Hal ini merupakan patungan antara AirAsia dengan investor asal negara tersebut. Tidak cukup sampai di situ, AirAsia membentuk maskapai AirAsia Japan pada Agustus 2011 dan berkantor pusat di Tokyo, Jepang. Hal ini merupakan anak perusahaan AirAsia yang kelima. Maskapai penerbangan ini merupakan perusahaan patungan antara Maskapai AirAsia dengan Maskapai asal Jepang, All Nippon Airways.

Reputasi bisnis yang hebat membuat AirAsia dilirik banyak investor dari banyak negara guna menjalin kerja sama bisnis. Artinya, AirAsia sudah menjelma menjadi perusahaan bernilai miliaran dolar Amerika.

## 2.2. Pelajaran yang Bisa Diambil

Detikcom merupakan perusahaan yang tengah berkembang dan berjalan menuju puncak kejayaan dan bisa dikatakan sebagai perusahaan yang sangat sehat. Walaupun begitu, detikcom akhirnya dijual dengan harga yang sangat fantastis, yaitu US\$ 60 juta atau setara dengan Rp780 miliar dengan kurs Rp13.000,00. Setelah dibeli dengan harga yang sedemikian fantastis, detikcom justru semakin berkibar.

AirAsia merupakan perusahaan yang tengah sakit keras karena mengalami kebangkrutan dengan kondisi hutang mencapai US\$ 40 juta atau setara dengan Rp520 miliar dengan kurs Rp13.000,00 per dolar. Dengan pesawat hanya dua unit, ini pun sudah termakan usia semua hutang di-*take over*, yang ditandai dengan penyerahan uang hanya sebanyak satu ringgit. Uang senilai satu ringgit itu kini terpampang di etalase Kantor Pusat AirAsia Lantai II di Bandara KLCC, sebagai pemicu bagi manajemen maupun direksi untuk mencapai satu cita-cita menjadi perusahaan penerbangan terbaik di Malaysia.

Walaupun dalam kondisi sakit keras pada saat dijual, ternyata kecepatan berkembang perusahaan AirAsia jauh lebih cepat jika dibanding dari pesawat Airbus A320 ataupun Boing 737 miliknya. Dalam waktu singkat AirAsia terbang ke berbagai negara di belahan dunia dan nilai perusahaannya sudah mencapai miliaran dolar Amerika.

Kedua perusahaan tersebut di atas bisa dijadikan contoh bahwa perusahaan yang dijual bisa dalam keadaan sehat atau dalam keadaan sakit. Merupakan kesalahan umum bahwa hanya perusahaan yang sedang dalam kesulitan saja yang dijual. Pada kenyataannya, perusahaan dalam kondisi yang tidak menguntungkan justru akan mengalami kesulitan dalam penjualan.

Meskipun perusahaan sedang dalam keadaan sakit atau dalam keadaan merugi, tetap saja ada yang berminat untuk membelinya. Orang membeli karena merasa mampu memperbaiki dan mengelola perusahaan dengan baik sampai menghasilkan untung. Kemampuan manajerial yang baik dan ketersediaan dana dalam jumlah yang lebih besar merupakan faktor keberhasilan pemilik/pengelola baru.

Menjual perusahaan yang sedang sakit biasanya lebih susah daripada perusahaan yang sedang menanjak. Orang lebih suka membeli perusahaan yang baik dan menguntungkan meskipun harus membayar mahal. Sebaliknya, perusahaan yang sedang merugi atau sedang sakit harganya akan jatuh. Orang kurang menghargai aset yang dimiliki perusahaan, tetapi lebih menghargai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba.

Oleh karena itu, jangan terlalu lambat mengambil keputusan untuk menjual perusahaan karena makin buruk keadaan perusahaan, makin susah untuk menjualnya. Di samping ukuran besarnya laba yang bisa dihasilkan dalam tahun berjalan, orang juga memperhatikan berapa besarnya kerugian kumulatif yang sudah diderita perusahaan yang akibatnya menggerogoti modal setornya.

Jika Anda memiliki keinginan untuk memasuki dunia usaha, berikut hal yang bisa Anda lakukan untuk mencapai keinginan Anda tersebut:

- **Membuat sendiri usaha Anda**

Artinya untuk mewujudkan keinginan Anda dalam memasuki dunia usaha, Anda diharuskan untuk menciptakan dan mendirikan usaha atau perusahaan berdasarkan modal, ide, organisasi, segmentasi, dan manajemen yang haruslah Anda rancang sendiri.

- **Membeli usaha (perusahaan) yang sudah ada**

Artinya Anda tidak perlu bersusah payah merancang pendirian usaha atau perusahaan dari awal atau dengan kata lain Anda tinggal mencari, memverifikasi, meninjau, dan melakukan audit pada perusahaan yang menjadi target Anda dengan cara membeli perusahaan yang telah didirikan atau dirintis dan diorganisasi oleh orang lain tersebut sebelum beralih kepemilikan kepada Anda sebagai pembeli dengan segala risiko yang melekat.

- **Kerja sama manajemen (*franchising*)**

Artinya Anda tidak perlu menciptakan merek produk atau nama usaha. Anda tinggal melakukan model *franchise* pada suatu nama perusahaan berikut produknya tanpa mengalami pergantian nama. Namun, Anda tinggal mengelola nama usaha dan produk tersebut dengan talenta jiwa bisnis Anda, dengan suatu keuntungan tentunya bahwa nama usaha dan produk telah dikenal luas oleh masyarakat, Anda tinggal melakukan pengembangan ekspansi di wilayah yang Anda kuasai.

### 2.3. Jual Beli Perusahaan Merupakan Sesuatu yang Wajar

Pada saat mengajar, saya sering berbicara di depan para mahasiswa bahwa menjadi seorang wirausaha itu ternyata susah sekali dan jalannya sangat berliku. Terdapat cara yang lebih mudah, yaitu membeli perusahaan yang tengah berjalan dan kita tinggal meneruskan. Pada saat ini, kalian semua tengah menjadi seorang mahasiswa. Jika dihitung-hitung kira-kira berapa waktu yang diperlukan untuk menjadi seorang rektor? Jawabannya adalah lama sekali, tetapi jika kalian mau membeli sebuah universitas yang tengah dijual pada saat ini, kalian bisa langsung menjadi rektor.

Suasana kelas langsung menjadi ramai dan kebanyakan mahasiswa biasanya langsung bertanya, apa ada yang dijual, di mana, dan bagaimana cara membelinya. Saya jawab, “Banyak. Kalian tinggal pilih, mana yang cocok, apakah universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, SMA, SMK, atau bentuk yang lain. Tentu saja saya tidak bisa menjawab secara langsung, tetapi yang saya tahu banyak.”

Perguruan tinggi yang dijual itu biasanya dalam bentuk komplit berikut mahasiswa beserta para dosen dan pegawai administrasi, gedung, laboratorium, peralatan olahraga, dan lain-lainnya lagi. Rumah sakit pun ada yang hendak dijual secara komplit dan lengkap. Ada dokter berikut suster dan perawat, ada laboratorium berikut peralatannya, ruang rawat inap, ruang tunggu, ruang gawat darurat, dan ruang jenazah juga tersedia.

Bank-bank yang beroperasi di mana-mana juga ada yang dijual. Apakah itu dalam bentuk bank umum maupun bank syariah atau dalam bentuk kedua-duanya. Demikian pula halnya dengan stasiun televisi, supermarket, hotel, rumah makan, atau aneka

macam bentuk usaha lainnya. Semuanya bisa dijual dan bisa dibeli, baik perusahaan itu dalam kondisi yang sehat walafiat atau perusahaan dalam kondisi sakit parah dan sedang dirawat di ruang ICU.

Setelah dibeli, bisa saja nama dan aneka macam atribut perusahaan lama tetap dipakai atau diganti dengan nama baru. Detikcom setelah dibeli oleh Trans Corp dan tetap menggunakan nama, atribut, dan logo perusahaan lama, bahkan direktur dan karyawan-karyawannya tetap dikerjakan seperti semula. Trans Corp hanya menambah beberapa personel kunci yang dianggap bisa mewakili perusahaan. Dengan demikian, pembaca tidak melihat adanya suatu perubahan yang mencolok pada detikcom, kecuali hanya pembaruan-pembaruan yang justru bisa menambah bobot dari detikcom itu sendiri.

Air Wagon International atau AWAIR dibeli oleh AirAsia dan namanya diubah menjadi Indonesia AirAsia. Nama perusahaan, atribut, atau logo diganti dengan yang baru dan disesuaikan dengan apa yang ada pada manajemen baru. RS Mardi Waluyo yang berada di Semarang diganti nama menjadi RS Ibu dan Anak Hermina. Semua atribut yang berbau lama diganti dengan yang baru. Dengan demikian, masyarakat sudah lupa dengan nama dan aktivitas perusahaan lama dan hanya mengingat yang baru saja.

Pada saat saya mengatakan demikian, ada mahasiswa yang kemudian langsung bertanya, bahwa semua contoh perusahaan yang dijual adalah perusahaan kelas berat, dalam arti kata, bukan level mahasiswa untuk menjadi pembeli. Mereka meminta contoh aneka macam perusahaan yang dijual dan masih memungkinkan mahasiswa menjadi pembelinya. Saya hanya mengatakan bahwa yang besar saja bisa dijual apalagi yang kecil. Lihatlah Soto Pak Agus, Bakmi Goreng Mas Slamet, Ayam Bakar Wong Jowo, dan

masih banyak lagi. Pokoknya dengan pendekatan konsep bisnis yang saling menguntungkan mereka pasti bersedia untuk menjual. Seperti halnya sebuah rumah tinggal atau sebuah mobil atau motor, ada yang menjual dan ada pula yang membeli. Menjual dan membeli sebuah usaha adalah hal yang biasa.

## **2.4. Alasan Sebuah Perusahaan Dijual**

Banyak alasan kenapa sebuah perusahaan sampai harus dijual, di antaranya: karena tidak mempunyai penerus, kalah bersaing dalam dunia bisnis, atau karena perusahaan mempunyai persoalan hukum.

### **• Mendapat keuntungan di depan**

Detikcom dijual dalam keadaan sehat walafiat, dalam arti kata tidak ada persoalan apa pun yang terjadi dalam bisnis yang tengah mereka jalani ataupun persoalan-persoalan lain yang mengganggu. Walaupun begitu, detikcom tetap saja dijual.

Alasan yang paling mungkin terjadi adalah mereka ingin mendapat keuntungan di depan. Detikcom tentu telah berhitung dengan cermat berapa banyak penghasilan atau keuntungan yang bisa mereka dapatkan setiap bulan atau setiap tahunnya. Di samping itu, detikcom juga telah berhitung tentang risiko-risiko yang harus mereka hadapi untuk mendapatkan keuntungan seperti itu.

Untuk mendapat nilai sebesar US\$ 60 juta atau setara dengan Rp780 miliar dengan kurs Rp13.000,00 detikcom tentu telah berhitung berapa banyak energi yang harus dikeluarkan dan berapa lama waktu yang harus ditempuh untuk mencapai semuanya itu. Selain itu, dengan cara menjual, para pemilik atau para pekerja juga masih 'aman' untuk tetap bekerja seperti biasa, dalam arti kata, mereka tetap mendapat pemasukan setiap bulannya.

- **Kalah bersaing**

Pergeseran pada internal perusahaan atau pergantian kepemilikan secara eksternal adalah salah satu bukti ketidakmampuan *industrial competitiveness* di pasar atas produk perusahaan tersebut. Perubahan struktur kepemilikan sebuah perusahaan atau badan hukum perseroan, diibaratkan sama seperti arus bawah yang kencang dan deras, tidak nampak kelihatan di atas permukaan, seolah-olah tidak ada pergerakan, pergesekan, atau perubahan, tetapi di bagian dasar ada arus yang sangat kencang dan deras. Perubahan atau pergeseran status kepemilikan dalam jumlah persentase besar, umumnya merupakan salah satu indikator bahwa perusahaan atau perseroan sudah tidak sanggup untuk bertahan melawan arus globalisasi yang akhirnya akan dijual kepada pihak lain untuk kelangsungan usahanya.

Dalam dunia bisnis, perusahaan yang kalah bersaing bisa diartikan bahwa pangsa pasarnya menjadi kecil, pelanggan beralih kepada pesaingnya, pendapatan menjadi terlalu kecil, kredit tidak terbayar, atau hutang menjadi menumpuk sehingga mendorong pemilik untuk mengobral seluruh barang yang dimilikinya.





**Gambar 2.3** Alasan Nokia Dijual ke Microsoft

(Sumber: DetikInet, 26 Mei 2014)

Nokia yang pada awalnya merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Finlandia dan dunia, akhirnya tidak bisa bersaing dengan pihak Android dan Apple yang dengan cepat mampu menggeser pasar Nokia. Pada akhirnya Nokia dibeli Microsoft dengan harga mencapai 7,2 miliar dollar AS. Tahun 2005 Kodak meluncurkan seri *EasyShare*, dan karena itu, Kodak menempati peringkat pertama sebagai kamera digital paling laris di Amerika. Namun, terlepas dari perkembangannya, Kodak akhirnya gagal mengantisipasi betapa cepatnya perkembangan kamera digital. Kodak gagal bersaing dengan kompetitor asal Asia seperti Sony, Canon, dan Nikon. Akhirnya perusahaan raksasa ini menyerah saat kamera digital mulai tergantikan kamera di *smartphone* dan tablet.

## Perusahaan besar Kodak bangkrut, kalah bersaing dengan Jepang



Ketika Neil Armstrong menjejakkan kaki ke bulan, ia membawa kamera Kodak untuk mengabadikan kejadian istimewa tersebut. Peristiwa tersebut mungkin sudah menggambarkan kebesaran Kodak, perusahaan yang dibangun George Eastman dan Thomas Edison di masa lalu. Siapa nyana kebesaran Kodak akhirnya berakhir. Pada pertengahan Januari lalu, manajemen Kodak mengajukan permohonan pailit ke pengadilan. Pengajuan pailit ditempuh demi memaksimalkan nilai saham termasuk aset

karyawan, pensiunan, dan kreditor. Proses pailit ini juga akan membantu Kodak memaksimalkan aset teknologinya termasuk sistem pencetakan dan paten digitalisasi. Jika dianalisis, kebangkrutan Kodak disebabkan kurang cepatnya mereka dalam melakukan inovasi dari sistem analog ke digital. Mereka terlalu bertahan pada bisnis film seluloid yang menurun tajam tergilas teknologi kamera digital yang lebih praktis. Meski Kodak berhasil mendapatkan kucuran kredit hingga US\$950 juta selama 1,5 tahun dari Citigroup untuk memulihkan bisnis mereka, hal tersebut belum juga mampu menolongnya akibat pengeluaran yang telah melampaui batas kredit. Jika di masa jaya dulu Kodak memiliki hampir 60.000 karyawan, kini telah merosot hingga 7000 saja. Nilai pasar pun turun menjadi di bawah US\$150 juta. Bandingkan dengan kondisi 15 tahun lalu yang mencapai US\$31 miliar. Di tengah kemelut kebangkrutannya, perusahaan yang telah menutup 13 pabrik sejak tahun 2003 ini juga menggugat Samsung. Mereka mengklaim Samsung telah melanggar paten mereka dalam hal digital imaging yang diterapkan pada peranti smartphone dan komputer tablet milik Samsung. Jika tuntutan itu berhasil, Kodak bisa mendapatkan setidaknya US\$2 milyar yang sangat berharga di era pemulihan ini. Yang pasti, nasib Kodak kini seperti kisah pendaratan manusia ke bulan: kenangan yang indah namun sulit terulang.

### Gambar 2.4 Kodak Bangkrut, Kalah Bersaing

(Sumber: Informasi Seputar Gadget, Electronics dan Komputer, 210913)

#### • Tidak mempunyai penerus

Tidak mempunyai penerus bisa diartikan pemiliknya meninggal, pensiun, mengundurkan diri, sakit, atau karena memang tidak mempunyai penerus. Pada umumnya pemilik bermaksud menyerahkan operasi bisnisnya kepada generasi penerus, tetapi karena satu dan lain hal anak-anaknya tidak ada yang bersedia menjalankan bisnis tersebut. Keluarga atau janda kemudian menjual bisnis tersebut.

Seperti kisah perusahaan surat kabar *Jawa Pos*. Surat kabar ini dibangun oleh The Chung Shen pada 1 Juli 1949 dengan nama awal *Djava-Post*. Setelah itu surat kabar ini berkembang dengan baik dan melahirkan koran yang berbahasa Mandarin bernama *Hwa Chiao Sien Wen* dan koran berbahasa Belanda dengan nama *de Vrije Pers*. Usaha yang dimiliki oleh The Chung Shen di bidang surat kabar dalam perjalanannya tidak selamanya mulus. Tepatnya pada akhir tahun 1970-an, penjualan oplah *Jawa Pos* mengalami penurunan yang signifikan. Pada 1982, oplahnya tersisa hampir 6.800 eksemplar saja. Bagaimana dengan koran lainnya yang dia miliki? Tampaknya juga bernasib sama, bahkan sudah lebih dulu pensiun atau tutup. Ketika usia The Chung Shen mencapai 80 tahun, The Chung Shen akhirnya mengambil keputusan menjual perusahaan yang menerbitkan *Jawa Pos* sebab beliau sudah merasa tidak mampu lagi mengelola perusahaannya. Sementara itu, ketiga orang anaknya lebih suka memilih tinggal di London, Inggris.

- **Perusahaan mempunyai persoalan hukum**

Perusahaan atau pemilik mempunyai persoalan hukum sehingga pemilik masuk penjara atau kabur keluar negeri dapat menimbulkan ketakutan pemilik. Ia takut jika karyawannya tidak bisa menjalankan usahanya sampai ia keluar dari penjara atau ia memang memerlukan biaya yang sangat besar selama dia dipenjara atau pada saat ia di luar negeri.

## **2.5. Siapa Saja yang Menjual atau Membeli?**

Tentu terdapat banyak alasan yang bisa diberikan ketika sebuah perusahaan harus dijual. Dari penjualan perusahaan tersebut, timbullah dua pengertian, yaitu pengertian mengenai penjual dan pembeli. Siapa saja yang bisa bertindak sebagai penjual ataupun bisa bertindak sebagai pembeli?

### 2.5.1. Siapa Saja yang Menjual?

Ternyata banyak kriteria tentang siapa-siapa saja yang bisa menjual perusahaan. Di antaranya adalah:

- **Pemilik perusahaan itu sendiri**

Dikarenakan merasa sudah berumur dan merasa sudah tidak bisa mengikuti perkembangan zaman serta merasa tidak lincah lagi dalam mengelola bisnis atau karena tidak memiliki penerus, pemilik kemudian menjual perusahaan. Hal itu merupakan sesuatu yang lumrah dan wajar.

Sebagai contoh *The Chung Shen* telah menjual perusahaannya yang menerbitkan koran dengan nama *Jawa Pos*. Alasan yang beliau katakan adalah beliau sudah tidak mampu lagi mengelola perusahaan tersebut, sementara ketiga orang anaknya lebih suka memilih tinggal di London, Inggris.

- **Ahli waris atau keluarga**

Ahli waris adalah siapa saja yang mempunyai hak untuk mengambil alih atau meneruskan perusahaan tersebut. Dalam hal ini pembeli harus mempunyai kepastian bahwa uang yang diserahkan untuk membeli perusahaan tersebut benar-benar diserahkan kepada mereka yang berhak dan tidak akan terjadi tuntutan di kemudian hari. Keluarga itu bisa istri, anak, orang tua, adik, dan kakak.

- **Cabang**

Kadang kala untuk berbagai alasan sebuah perusahaan memutuskan untuk menjual cabang, bagian, atau divisinya. Dalam kasus ini, penjual adalah induk perusahaan, tetapi pada pembicaraan awal, pembeli bisa melakukan nego dengan pimpinan cabang. Dengan adanya konsep waralaba, banyak masyarakat yang

bisa bergabung dan membuka cabang. Dengan demikian, cabang bisa dimiliki oleh banyak orang atau juga bisa dimiliki secara terpusat.

### **2.5.2. Siapa Saja yang Membeli?**

Jika dalam penjualan perusahaan ternyata ditemukan banyak kriteria, dalam pembelian juga ditemukan banyak kriteria tentang siapa-siapa saja yang bisa membeli perusahaan. Di antaranya adalah:

#### **○ Perorangan**

Banyak orang yang merasa memiliki sumber dana dan pengalaman kemudian merasa perlu untuk membeli sebuah perusahaan. Pembeli individu pada umumnya membeli suatu perusahaan dengan tujuan investasi dan keterlibatan dalam pekerjaan. Kasus AirAsia menunjukkan bahwa pembelinya bukanlah seorang pakar dalam dunia penerbangan, tetapi pembeli tersebut merasa yakin dan mampu untuk mengelola dan mengembangkan sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya.

#### **○ Perusahaan atau industri**

Pembeli tipe ini pada umumnya merupakan sebuah perusahaan dan membeli sebuah perusahaan merupakan bagian dari rencana jangka panjang. Hal ini merupakan suatu jalan/cara untuk memasuki pasar baru, meningkatkan penguasaan pasar, perolehan teknologi baru, atau dalam beberapa hal menghapuskan persaingan.

Trans Corp yang selama ini dikenal sebagai pemilik dari TransTV, Trans7, CNN Indonesia, dan kemudian membeli detikcom, adalah salah satu cara untuk memasuki pasar baru. AirAsia membeli AWAIR dan salah satu keuntungan yang didapat adalah

AWAIR sudah memiliki izin rute terbang ke berbagai daerah di Indonesia. Dengan membeli AWAIR, secara otomatis rute-rute tersebut menjadi milik AirAsia.

### ○ **Pembeli sinergi**

Pembeli tipe ini pada umumnya juga suatu perusahaan. Berbeda dengan pembeli yang strategis, di dalamnya terdapat unsur penggabungan dari kedua perusahaan. Sinergi bisa diartikan penggabungan dua perusahaan dengan menghasilkan hal yang lebih atau berharga dari sebelumnya.

## **2.6. Keuntungan atau Kerugian Membeli Perusahaan**

Apa saja keuntungan yang bisa diraih oleh pembeli setelah membeli sebuah perusahaan yang dijual? Lalu, apa saja kerugian-kerugian yang dialami setelah membeli perusahaan? Ternyata banyak keuntungan ataupun kerugian yang bisa didapat oleh para pembeli perusahaan.

### **2.6.1. Keuntungan Membeli Perusahaan**

Terdapat tiga keuntungan yang didapat akibat membeli sebuah perusahaan jika dibanding mendirikan sendiri, yaitu lebih mudah dan lebih praktis, risiko lebih rendah, lebih murah, dan lebih menguntungkan.

- **Sangat mudah dan sangat praktis**

Dalam hal ini, pembeli tidak perlu direpotkan lagi dengan berbagai permasalahan yang menyangkut perizinan, ketenagakerjaan, gedung, peralatan, dan lainnnya lagi. Pembeli tinggal membeli, membayar, dan langsung bisa menjalankan perusahaan tersebut.

Lihat kasus pembelian yang dilakukan oleh AirAsia terhadap:

- Asian Aviation Thailand. Seperti diketahui, maskapai ini menyediakan layanan penerbangan domestik dari Bangkok ke sejumlah kota di Thailand serta penerbangan internasional dari Bangkok ke sekitar Thailand.

Dengan cara membeli semacam ini dan kemudian mengubah namanya menjadi Thai AirAsia, secara otomatis AirAsia bisa terbang ke Thailand secara domestik atau internasional.

- Air Wagon International atau AWAIR, sebuah maskapai penerbangan Indonesia. Setelah dibeli, nama maskapainya berubah menjadi Indonesia AirAsia, sekaligus mengalihkan pasarnya ke penerbangan berbiaya rendah.
- Fly Asian Express, sebuah maskapai penerbangan Malaysia. Setelah dibeli, namanya diubah menjadi AirAsia X yang melayani penerbangan dari Kuala Lumpur ke berbagai kawasan di Asia Pasifik, Timur Tengah, dan Eropa.
- Sementara itu di Philipina, AirAsia membentuk AirAsia Philippine pada 7 Desember 2010. Hal ini merupakan patungan antara AirAsia dengan investor asal negara tersebut. Tidak cukup sampai di situ, AirAsia membentuk maskapai AirAsia Japan pada Agustus 2011 dan berkantor pusat di Tokyo, Jepang. Hal ini merupakan anak perusahaan AirAsia yang kelima. Maskapai penerbangan ini merupakan perusahaan patungan antara Maskapai AirAsia dengan Maskapai asal Jepang, All Nippon Airways.

Selain itu, kita juga bisa melihat apa yang dilakukan oleh Trans Corpora saat membeli detikcom, langsung bisa beroperasi pada hari itu juga dan pada hari itu juga pemasukan langsung bisa diterima.

- Gedung yang bisa langsung ditempati. Mempunyai gedung yang bisa langsung ditempati adalah suatu keuntungan tersendiri. Dengan demikian, pembeli tidak perlu direpotkan dengan masalah ini.
- Perusahaan telah beroperasi dan telah menghasilkan arus kas serta keuntungan. Tentunya semua prosedur, sistem, dan aneka kebijakan telah berjalan dengan baik.
- Dipandang memiliki kemudahan untuk memperoleh pembiayaan guna membeli bisnis yang sudah beroperasi daripada memulai usaha yang baru. Perbankan dan penanam modal umumnya lebih menyukai berurusan dengan usaha atau bisnis yang sudah beroperasi sebelumnya dan terbukti atau sudah dikenal produk/jasanya sebelumnya.
- Membeli bisnis juga bisa memberi hak legal yang berharga, seperti paten yang dimiliki atau hak cipta, yang bisa terbukti memberi keuntungan.
- Karyawan-karyawan yang bereputasi, akrab, serta berpengalaman dengan semua aspek bisnis, tentu dengan senang hati bersedia membantu pemilik baru untuk terus mengembangkan usahanya.
- Mesin dan peralatan yang bisa langsung digunakan. Pembeli tidak harus kehilangan waktu, tenaga, atau energi guna membeli aneka macam mesin dan peralatan yang dibutuhkan.
- Tidak perlu repot mencari pelanggan dan pemasok karena tersedia melalui kerja sama dan hubungan yang baik pada masa sebelumnya.
- Keyakinan bahwa pembeli akan mempergunakan pengalaman yang dimiliki oleh pemilik lama. Pemilik yang baru dapat mempelajari segala keputusan dan peraturan dari pemilik lama



tentang cara mereka mendatangkan penghasilan. Pemilik baru dapat belajar dari kesalahan yang terjadi dari pemilik lama dan mengambil manfaat dari prestasi yang pernah dicapai. Meskipun demikian, secara normatif pemilik lama tetap ingin melihat bahwa pembeli perusahaannya akan meraih sukses menjalankan perusahaan yang dulu pernah dimilikinya.

Semua kerepotan dan kesulitan dapat segera dilewati dan bisa langsung mengoperasikan perusahaan yang dibelinya. Dengan cara ini, pembeli perusahaan tidak perlu menghabiskan banyak waktu untuk membangun perusahaan agar dapat menikmati kesuksesan.

- **Risiko lebih rendah**

Keputusan untuk melakukan pembelian atas usaha yang sedang berkembang dengan harga yang wajar diyakini akan mampu meningkatkan peluang kesuksesan. Tentu hal ini sejalan dengan kehendak pemilik yang baru. Terobosan yang dilakukan haruslah mampu membuat perubahan yang mampu menarik pelanggan baru yang lebih banyak, tetapi dengan tetap mempertahankan pelanggan lama yang ada pada perusahaan tersebut.

Selain itu, risiko gagal atau tertunda mendirikan suatu usaha baru bisa saja terjadi. Hal ini bisa disebabkan karena persyaratan perizinan yang seharusnya dipenuhi ternyata tidak bisa atau belum bisa dilengkapi secara menyeluruh sehingga seluruh berkas dikembalikan dan pemohon harus memulai lagi dari awal atau memulai lagi pada periode pendaftaran baru pada tahun yang akan datang.

Bagi mereka yang tengah mengajukan permohonan izin mendirikan sebuah usaha baru, bisa saja menemukan suatu aturan yang tidak pernah diduga sebelumnya. Seperti misalnya di lingkup

perizinan perguruan tinggi secara tiba-tiba muncul *moratorium* pendirian perguruan tinggi, yang artinya pemberian izin untuk pendirian perguruan tinggi baru ditutup untuk sementara waktu atau ditunda hingga beberapa tahun ke depan.

Moratorium dilakukan karena pihak pemerintah tengah melakukan evaluasi terhadap mutu dan kualitas perguruan tinggi yang ada. Selain itu, pemerintah bisa saja mempunyai anggapan bahwa jurusan atau program studi yang sudah ada dianggap sudah jenuh sehingga lulusannya sulit mendapat pekerjaan. Hal ini bisa mengakibatkan rencana yang semula telah disusun sedemikian rupa bisa gagal.

- **Lebih murah dan lebih menguntungkan**

Dibandingkan dengan memulai usaha sendiri yang penuh dengan prosedur dan perizinan, waktu tunggu yang lama, biaya yang harus dikeluarkan, dan lainnya lagi, maka membeli sebuah bisnis bisa dikatakan menjadi sangat murah dan praktis.

### **2.6.2. Kerugian Membeli Perusahaan**

Kerugian membeli perusahaan menyangkut masalah-masalah yang berhubungan dengan tekanan pasar akibat perekonomian global, tekanan teknologi, dan sumber daya manusia.

- **Mempunyai citra yang buruk**

Bisnis ini mungkin saja terlihat hebat dari luar, tetapi pelanggan, pemasok, pemberi kredit, maupun karyawan mungkin memiliki perasaan negatif terhadapnya. Misalnya, pelanggan bisa saja mempunyai stempel di pikiran mereka bahwa rumah makan tersebut masakannya tidak enak, harganya mahal, penyajiannya sangat lama, karyawannya kasar dan kurang ajar.

Pemberi kredit juga selalu mengalami kesusahan saat melakukan tagihan-tagihan yang sudah jatuh tempo. Mereka selalu menghindari dan selalu memberi berbagai alasan. Karyawan selalu mengeluh tentang gaji yang sangat minim dan selalu terlambat saat pembayarannya. Demikian juga dengan para pemasok yang selalu kesulitan saat melakukan tagihan.

- **Tidak siap dengan perekonomian global**

- Perekonomian global memunculkan persaingan global

Dengan demikian, para pesaing tidak hanya berasal dari dalam negeri saja, tetapi juga bisa berasal dari berbagai tempat di belahan dunia. Semua produk yang mereka hasilkan bisa bebas dan siap masuk dan siap dipasarkan ke negeri ini kapan saja.

- Teknologi dan peralatan yang digunakan sudah usang atau kedaluwarsa serta tidak siap dengan perekonomian global

Bisa saja peralatan atau teknologi yang ada memang cocok dengan perusahaan yang dibeli meskipun belum tentu cocok untuk perusahaan yang dibangun dalam menghadapi persaingan global. Dengan demikian, pembeli perlu memperbarui peralatan dan fasilitas yang biasanya mahal.

- Tenaga kerja yang diwariskan tidak kooperatif serta tidak siap dengan perekonomian global

Bisa saja perusahaan yang dijual tersebut mengalami kebangkrutan dan kemudian harus dijual karena pada dasarnya karyawan yang dimiliki sama sekali tidak berkualitas. Pada saat karyawan-karyawan semacam ini diwariskan kepada pembeli, tentu saja menimbulkan persoalan tersendiri. Dengan demikian, pembeli atau pemilik baru seolah-olah

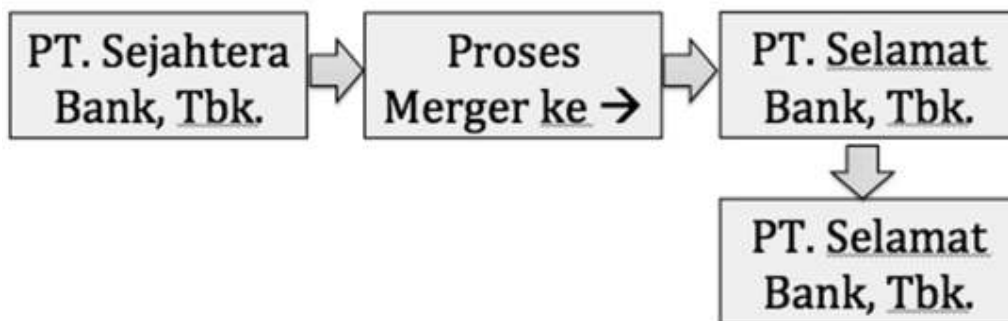
tidak mempunyai pilihan lain selain melakukan PHK terhadap karyawan mereka yang lama dan melakukan perekrutan karyawan baru.

- **Lokasi sudah tidak ideal lagi**

Pembangunan jalan tol, pembuatan jalan layang, atau perubahan menjadi satu arah menyebabkan lokasi yang ditempati sudah bukan merupakan lokasi yang ideal lagi.

## 2.7. Proses Pembelian (Penguasaan) Perusahaan

Sebagaimana telah disinggung di awal bab ini bahwa untuk melakukan pembelian atas sebuah usaha atau perusahaan, baik itu termasuk kategori usaha kecil menengah atau bahkan usaha besar atau korporasi, dapat dilakukan dengan cara yang disebut sebagai merger dan akuisisi. Kedua cara tersebut tentu saja memiliki tahapan dan tata cara tersendiri. Pilihan antara keduanya dapat dijelaskan satu per satu sehingga mampu memberikan gambaran atau wawasan tentang bagaimana proses pembelian usaha atau perusahaan. Berikut akan kita mulai dengan melakukan penggambaran dengan cara merger:



**Gambar 2.5** Proses Merger PT Sejahtera Bank, Tbk. ke PT Selamat Bank, Tbk.

*(Sumber: Materi Pelajaran, 2017)*

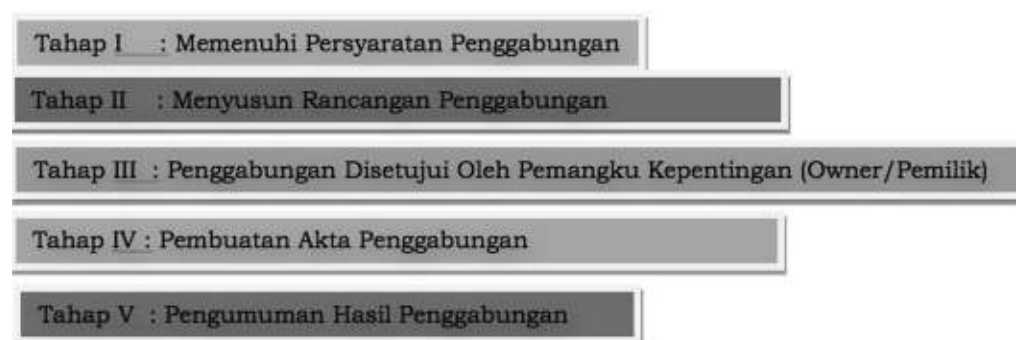
Gambar di atas menunjukkan sebuah proses merger dua buah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan. PT Sejahtera

Bank, Tbk., karena suatu alasan (ekonomi) berupaya untuk dimerger oleh PT Selamat Bank, Tbk. Setelah proses administrasi, hukum, dan keuangan telah selesai maka status operasional PT Sejahtera Bank, Tbk. akan berhenti operasi karena pemilik (saham) dari PT Sejahtera Bank, Tbk. telah menerima dana tunai (terbeli) oleh PT Selamat Bank, Tbk. Dengan demikian, seluruh aset dan sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh PT Sejahtera Bank, Tbk. menjadi milik atau telah beralih kepemilikan kepada PT Selamat Bank, Tbk. untuk bersama-sama menjalankan satu operasional perbankan dalam satu manajemen yang dipimpin dan dikuasai oleh PT Selamat Bank, Tbk. Dengan kata lain, PT Sejahtera Bank, Tbk. telah selesai dan tidak beroperasi lagi secara legal dengan menggunakan nama perusahaan yang lama karena telah lebur menjadi satu dengan perusahaan yang membelinya (merger), yaitu PT Selamat Bank, Tbk.

Secara umum, *merger* dianggap sebagai suatu solusi guna menyinergikan kekuatan pada struktur perusahaan yang baru. Oleh sebab itu, perusahaan-perusahaan yang melakukan *merger* biasanya bergerak di bidang yang sama, misalnya bank. Contoh merger dalam dunia perbankan yang nyata di Indonesia adalah merger antara Bank Lippo yang menggabungkan diri ke bank CIMB Niaga, di mana hal tersebut menyebabkan Bank Lippo berhenti secara operasional dan menyatu menjadi satu dengan (di bawah bendera perusahaan) CIMB Niaga sampai saat ini.

Merger atau dikenal dengan istilah pengembangan usaha dapat dilakukan dengan mengadakan penggabungan atau peleburan antara dua perusahaan tersebut. Peleburan operasional perusahaan itu dilakukan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain yang menerima peleburan. Jika peleburan atau penggabungan tersebut dilakukan oleh usaha berbadan

hukum perseroan maka acuan proses penggabungannya harus sesuai dengan Pasal 122 sampai Pasal 133 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Namun, jika dilakukan oleh usaha kecil dan menengah maka ketentuan dan prosedurnya bisa mengacu kepada undang-undang ini tentu disesuaikan dengan kondisi dalam proses penggabungan tersebut. Adapun prosedur merger setidaknya memenuhi beberapa tahapan seperti di bawah ini:



**Gambar 2.6** Tahapan Merger Perusahaan

*(Sumber: Materi Pelajaran, 2017)*

Berdasarkan diagram tahapan merger tersebut di atas dapat diuraikan satu per satu sebagai berikut:

### **Tahap I: Memenuhi persyaratan penggabungan**

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 jo. Pasal 4 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1998 memuat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu bagaimana dengan perseroan itu sendiri (terkait dengan perusahaan yang akan dimerger atau merger), para pemegang saham minoritas (jika ada), dan para karyawan perusahaan yang akan dimerger tersebut. Di samping itu, hal lain yang harus diperhatikan adalah keberadaan kreditor, penyuplai, atau mitra usaha lainnya dari perusahaan yang akan dimerger tersebut. Terakhir adalah bagaimana dengan masyarakat yang terkait dengan keberadaan perusahaan yang akan dimerger

tersebut serta upaya yang sehat dalam berusaha ketika proses merger tersebut berlangsung.

Ketentuan diatas merupakan suatu ketentuan yang bersifat kumulatif. Artinya, semua ketentuan tersebut harus dipenuhi. Jika ada satu ketentuan saja yang tidak terpenuhi maka proses merger dianggap tidak bisa berjalan dengan baik atau tidak berhasil untuk dilakukan.

Persyaratan penggabungan untuk jenis usaha kecil dan menengah tentu saja tidak harus mengacu secara detail ketentuan persyaratan tersebut di atas. Namun, cukup diambil bagian-bagian yang ada dalam usaha kecil dan menengah yang terdapat dalam ketentuan tersebut.

## **Tahap II: Menyusun rancangan penggabungan**

Dalam hal ini penulis menurunkan ketentuan berdasarkan Pasal 123 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1998. Namun, untuk kasus pembelian atas penjualan usaha bukan berbadan hukum perseroan, setidaknya kita tinggal menyesuaikan untuk jenis usaha yang status badan hukumnya bukan berbentuk perseroan, seperti perusahaan perseorangan mikro, kecil, dan menengah. Setelah memenuhi syarat-syarat di atas, perusahaan (kedua belah pihak) melakukan penyusunan rancangan penggabungan usaha, baik dari pemilik yang akan melakukan penggabungan atau yang bersedia untuk bergabung. Rancangan tersebut setidaknya mengatur hal-hal, antara lain:

- **Keberadaan**

Dalam hal ini nama perusahaan dan lokasi (tempat atau kedudukan) dari kedua perusahaan tersebut.

- **Alasan**

Menjelaskan alasan dari kedua pemilik usaha yang akan menggabungkan diri.

- **Konversi**

Dalam hal ini menjelaskan bagaimana cara penilaian atas nilai dari usaha yang akan digabung oleh usaha yang menggabungkan. Tentu konversi ini harus disepakati oleh kedua belah pihak.

- **Anggaran dasar**

Bila dibutuhkan maka perusahaan yang akan digabung untuk dilakukan perubahan atas anggaran dasar perusahaan yang telah ada sebelum proses penggabungan.

- **Laporan keuangan**

Perusahaan yang akan digabung menyediakan informasi keuangan dalam laporan keuangan yang baku setidaknya dalam tiga tahun terakhir. Hal ini sesuai dengan Pasal 66 ayat (2) huruf a.

- **Perencanaan kemudian**

Perusahaan harus menjelaskan kelanjutan atau penghentian dari usaha yang akan digabung.

- **Penyelesaian industrial**

Menjelaskan bagaimana persoalan status, hak, dan kewajiban pemilik perusahaan dan karyawan perusahaan yang digabung. Termasuk menjelaskan kepada pihak ketiga dan terhadap hak pemilik yang tidak setuju atas penggabungan tersebut serta bagaimana dengan gaji, honorarium, dan tunjangan bagi anggota pimpinan perusahaan yang menerima penggabungan.



- **Waktu**

Berapa lama proses penggabungan akan dilakukan.

- **Pelaporan masa proses**

Informasi mengenai posisi, kelanjutan proses, dan hasil yang sudah dicapai dari setiap perusahaan yang akan bergabung, termasuk masalah yang timbul dalam proses penggabungan.

- **Persetujuan**

Rancangan-rancangan tersebut harus mendapat persetujuan dari kedua belah pihak.

- **Pengesahan akta**

Setelah rancangan selesai, persetujuan dituangkan dalam suatu akta penggabungan di hadapan notaris dengan menggunakan bahasa Indonesia dan diajukan kepada instansi terkait.

- **Pengumuman**

Penggabungan wajib diumumkan oleh direksi yang menerima penggabungan dalam satu surat kabar paling lambat 30 hari setelah tanggal penggabungan.

### **Tahap III: Penggabungan disetujui oleh pemangku kepentingan (owner/pemilik)**

Setelah rancangan penggabungan disetujui oleh kedua belah pihak, hasil tersebut harus diumumkan kepada pihak lain (pemilik minoritas atau jika dalam perseroan diberitahukan dalam RUPS). Tujuannya adalah untuk mendapat persetujuan dan diharapkan disampaikan secara musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana dinyatakan oleh Yahya Harahap, yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan “musyawarah untuk mufakat” adalah hasil kesepakatan yang disetujui oleh pemegang saham yang hadir atau diwakili dalam RUPS.

#### **Tahap IV: Pembuatan akta penggabungan**

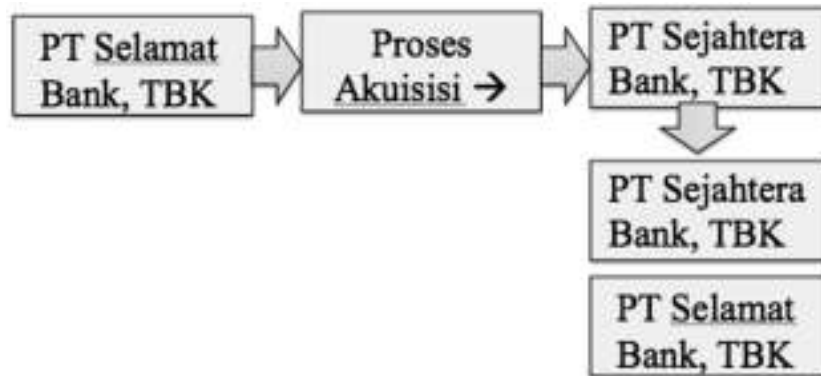
Setelah masing-masing pihak menyetujui rancangan penggabungan yang diajukan, rancangan penggabungan dituangkan dalam sebuah akta penggabungan yang salinan akta penggabungan tersebut harus dilampirkan untuk diumumkan atau disampaikan pemberitahuan perihal penggabungan usaha kepada instansi terkait.

#### **Tahap V: Pengumuman hasil penggabungan**

Dalam hal ini dimaksudkan agar pihak ketiga atau para pemangku kepentingan mengetahui bahwa telah dilakukan kegiatan penggabungan usaha dan dalam hal ini pengumuman peristiwa penggabungan tersebut wajib dilakukan paling lambat tiga puluh hari terhitung sejak tanggal penggabungan usaha dan/atau mendapatkan persetujuan dari instansi terkait.

Telah diuraikan di atas mengenai tahapan dalam proses membeli atau menguasai sebuah usaha atau perusahaan dengan cara merger. Di bawah ini akan kita gambarkan cara yang kedua, yaitu akuisisi. Namun, sebelum kita gambarkan mengenai akuisi, ada baiknya kita mengenal terlebih dahulu pengertian akuisi. Menurut pendapat Marcell Go dalam Christina pada bukunya yang berjudul *Manajemen Grup Bisnis* menyatakan, "Akuisisi sering juga disebut sebagai investasi peranan modal. Akuisisi adalah penguasaan sebagian saham dari perusahaan subsidiari, melalui pembelian saham hak suara perusahaan subsidiari, dalam jumlah material (lebih dari 50%)". Perusahaan yang secara legal membeli saham ini akan menjadi pengendali perusahaan yang telah mereka beli sahamnya. Dampak dari akuisisi ini adalah keberadaan

operasional dan hukum kedua perusahaan masih ada. Dengan kata lain, tidak ada perusahaan yang hilang karena yang berubah hanyalah komposisi pengendali sahamnya. Berikut kira-kira penggambarannya:



**Gambar 2.7** Proses Akuisisi PT Sejahtera Bank, Tbk. oleh PT Selamat Bank, Tbk.

*(Sumber: Materi Pelajaran, 2017)*

Gambar di atas menunjukkan sebuah proses akuisisi dua buah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan. PT Sejahtera Bank, Tbk. karena suatu alasan (ekonomi) berupaya untuk diakuisisi oleh PT Selamat Bank, Tbk. Setelah proses administrasi, hukum, dan keuangan telah selesai, status operasional PT Sejahtera Bank, Tbk. tidak berhenti beroperasi meskipun pemilik (saham) dari PT Sejahtera Bank, Tbk. telah menerima dana tunai (terbeli) oleh PT. Selamat Bank, Tbk. sehingga seluruh aset dan sumber daya yang dimiliki dan dikuasai oleh PT Sejahtera Bank, Tbk menjadi milik atau telah beralih kepemilikan kepada PT Selamat Bank, Tbk. Perusahaan yang telah diakuisisi tersebut secara bersama-sama menjalankan satu operasional perbankan dalam satu manajemen yang dipimpin dan dikuasai oleh PT Selamat Bank, Tbk. Dengan kata lain, PT Sejahtera Bank, Tbk. tidak berakhir dan beroperasi

lagi secara legal dengan menggunakan nama perusahaan yang lama karena meskipun secara kepemilikan lebur menjadi satu dengan perusahaan yang membelinya (mengakuisisi), yaitu PT Selamat Bank, Tbk., pada umumnya *akuisisi* merupakan suatu solusi untuk memperkuat struktur ekspansi ekonomi perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan-perusahaan yang *akuisisi* bukanlah perusahaan yang harus bergerak di bidang yang sama, misalnya bank. Contoh akuisisi ini adalah saat perusahaan kelas Phillip Morris, Ltd. membeli mayoritas saham PT HM Sampoerna pada tahun 2005. Anda bisa melihat bahwa sampai saat ini PT HM Sampoerna masih tetap berdiri. Contoh akuisisi lainnya adalah saham mayoritas saham (kepemilikan) Aqua yang diambil alih oleh Danone.

Klasifikasi menguasai (membeli) perusahaan melalui mekanisme akuisisi terbagi dalam banyak klasifikasi (mungkin akan menjadi subbab tersendiri dalam edisi revisi buku ini kelak). Dalam Bab 8 ini kita hanya akan melihat akuisisi dari satu jenis klasifikasi saja, yaitu akuisisi dilihat dari objek akuisisi. Klasifikasi akuisisi dilihat dari segi objek transaksi akuisisi dikategorikan sebagai berikut:

- **Akuisisi saham**

Akuisisi saham adalah proses di mana perusahaan pengakuisisi dan membeli saham dari perusahaan yang akan diakuisisinya sehingga mengubah kondisi atau komposisi kepemilikan saham di mana perusahaan pengakuisisi akan memiliki saham yang lebih banyak atau mayoritas setidaknya menguasai saham sebesar 51% (sehingga menjadi pengendali baru) pada perusahaan yang diakuisisinya. Pengusahaan saham dapat dilakukan secara tunai atau dibeli dengan cara lain sesuai kesepakatan oleh kedua belah pihak. Pada akuisisi ini, yang diakuisisi/dibeli yaitu saham perusahaan target, baik dibayar dengan uang tunai maupun dibayar dengan saham perusahaan pengakuisisi.

- **Akuisisi aset**

Akuisisi aset adalah proses penguasaan atas aset dan kewajiban oleh perusahaan pengakuisisi pada perusahaan yang diakuisisinya, baik secara sebagian maupun secara keseluruhan. Munir Fuady menyatakan bahwa akuisisi aset memiliki keuntungan dibandingkan dengan akuisisi saham. Berikut penjelasannya:

Mengakuisisi yang benar-benar diakuisisi

Hal ini menguntungkan sebab perusahaan pengakuisisi dapat memilih-milih aset mana yang hendak diakuisisi yang dipandang memiliki manfaat ekonomis di masa depan.

Menghindari tanggung jawab atas perusahaan yang di akuisisi

Hal ini menguntungkan sebab perusahaan pengakuisisi hanya memiliki tanggung jawab sebatas aset yang telah diakuisisinya saja terdapat kewajiban yang melekat pada aset tersebut.

Mereduksi atas gangguan yang mungkin saja timbul

Hal ini menguntungkan sebab perusahaan pengakuisisi terhindar dari tuntutan atau konflik yang dilakukan oleh pemegang saham minoritas, karyawan yang menolak, atau bahkan manajemen.

- **Akuisisi kombinasi**

Akuisisi ini dilakukan dengan cara membeli saham dan aset sekaligus (yang dipilih) oleh perusahaan pengakuisisi.

- **Akuisisi bertahap**

Akuisisi yang dilaksanakan secara langsung, misalkan perusahaan pengakuisisi membeli surat obligasi perusahaan yang akan diakuisisinya. Setelah jumlah surat obligasi yang terbeli menjadi signifikan, perusahaan pengakuisisi menawarkan kepada perusahaan penerbit surat obligasi (hutang) untuk melakukan

konversi hutang surat obligasi dengan ekuitas (saham) perusahaan yang akan diakuisisinya (perusahaan penerbit surat hutang tersebut). Jika setuju, maka prosesnya kembali kepada mekanisme kesepakatan apakah dengan modal akuisisi saham, asset, atau kombinasi.

Pedoman dan prosedur hukum tentang pelaksanaan merger dan akuisisi didapatkan dalam berbagai aturan hukum tentang merger dan akuisisi dan penjabarannya didapatkan dalam praktik hukum sehari-hari tentang merger dan akuisisi. Secara garis besar, prosedur hukum tentang merger dan akuisisi yang umum adalah proses penjajagan, persiapan, pertemuan para pihak, pembuatan proposal, proses pengumuman, rapat pemilik perusahaan, perancangan prosedur, tindakan legal audit, tindakan akuntan, penilaian atas aset, konsultan manajemen, legal audit lanjutan, penentuan langkah strategis, pembuatan draf kontrak, melakukan rancang perubahan, proses pengajuan izin, penandatanganan kontrak, proses pengajuan izin kepada pihak terkait, pendaftaran usaha, pengumuman hasil, final proses administrasi dan likuidasi, yang secara alur diagram dapat digambarkan seperti di bawah ini:



**Gambar 2.8** Diagram Ve - Tahapan atau Prosedur Akuisisi

*(Sumber: Diolah dari materi kompilasi Merger\_Akuisisi, 2017)*

Berdasarkan Diagram Ve diatas kita bisa melakukan paling banyak 21 langkah atau tahapan atau prosedur dalam menjalankan proses akuisisi. Tentu tidak semuanya harus terjadi. Hal tersebut tergantung pada besar kecilnya usaha atau perusahaan yang akan mengakuisisi atau diakuisisi.

Semakin besar kuantitas, kualitas, dan tanggung jawab perusahaan yang akan melakukan proses akuisisi ini kepada publik tentu hampir semua tahapan di atas harus dilalui. Namun, untuk

jenis usaha atau perusahaan yang termasuk kategori mikro kecil dan menengah tentu tidak harus semuanya dilakukan, tergantung dari tahapan yang menjadi kesepakatan antara kedua belah pihak yang akan melakukan proses akuisisi. Jika diagram di atas kita uraikan secara ringkas dan sederhana maka proses akuisisi akan dimulai dari proses penjajakan yang dilakukan oleh kedua belah pihak terlebih dahulu. Setelah itu, lakukan langkah-langkah persiapan akuisi, kemudian para pihak dalam proses akuisi menunjuk pihak lain untuk terlibat, seperti akuntan, penasihat pajak, notaris, kuasa hukum, dan pihak lain yang dianggap perlu untuk dilibatkan. Kemudian semuanya merancang sebuah proposal akuisisi yang akan diserahkan dan didiskusikan kepada kedua belah pihak, di mana proposal tersebut harus sudah tertuang dalam rancangan proses akuisisi.

Setelah disepakati maka prosposal akuisisi tersebut harus diumumkan kepada khalayak atau diterbitkan dalam satu surat kabar cetak. Kemudian dilakukan proses pemanggilan pimpinan atau *owner* (pemilik) kedua perusahaan tersebut agar segera menyetujui rancangan proposal akuisisi tersebut yang secara hukum sudah dirancang oleh kuasa hukum yang sudah ditunjuk oleh masing-masing pihak dan telah bersepaham di antara keduanya (khusus untuk perusahaan terbuka, konsultan hukum akan membuat legal audit). Para akuntan yang ditunjuk akan segera melakukan pemeriksaan pembukuan atau laporan keuangan sementara *appraisal* akan segera menaksir nilai aset yang menjadi objek akuisisi, para konsultan bidang manajemen juga melakukan kajian-kajian tentang prospek, peluang, dan strategi di masa yang akan datang pascaakuisisi.

Setelah semuanya itu, mulailah dilakukan langkah-langkah strategis dalam rangka pelaksanaan akuisisi. Di samping itu, kuasa



hukum mulai membuat draf kontrak akuisisi. Jika diperlukan akan dibuatkan rancangan (atau perubahan) anggaran dasar sebelum diumumkan oleh perusahaan yang baru pascaakuisisi. Kemudian pengajuan izin kepada pihak terkait atas akuisisi ini sebelum kontrak akuisisi ditandatangani. Selanjutnya adalah proses penyelesaian semua hal yang terkait dengan masalah administrasi akuisisi ini dan proses likuidasi administrasi.

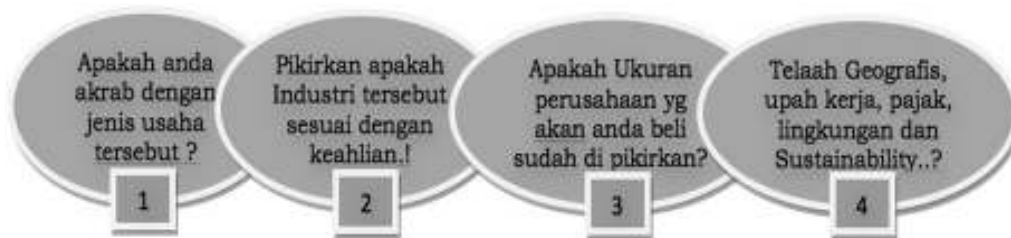
## **2.8. Apakah Membeli Perusahaan Merupakan Suatu Keputusan Terbaik?**

Suatu pernyataan menarik pernah diucapkan oleh Keith Emmer, seorang kepala sekolah di Startegix di New York City. Ia menyatakan, “Jika Anda hanya terjebak dalam situasi di mana Anda merasa bosan atau hanya ingin mencoba sesuatu, lalu apa yang terjadi bila Anda harus melakukan tugas yang membosankan yang harus dilakukan oleh setiap pengusaha? Jika demikian situasinya, Anda mungkin sebaiknya mempertimbangkan hobi sebagai gantinya.”

Sementara itu, pernyataan menarik lainnya juga datang dari Goerge Krueger, seorang presiden dari Bigg Success dari perusahaan di Champaign Illionis Amerika Serikat yang menyatakan, “Jika, di sisi lain, Anda melihat peluang nyata dan selalu cenderung melihat dunia sedikit berbeda dari yang lain dalam pekerjaan Anda, memiliki bisnis mungkin sebuah keputusan tepat untuk Anda. Pada saat yang sama, Anda harus bertanya pada diri sendiri apakah saat ini adalah saat terbaik untuk membuat komitmen membeli jika dikatakan Anda hampir menjadi bagian dari rencana pensiun Anda. Hal ini mungkin merupakan pengorbanan kecil untuk mendapatkan keuntungan penuh dari kontribusi atasan Anda. Anda bisa menggunakan waktu untuk bersiap membeli bisnis.”

### 2.8.1. Akankah Membeli Menjadi Pilihan yang Tepat?

Sebelum kita menyatakan apakah pilihan membeli suatu usaha atau perusahaan adalah tepat bagi kita, mari kita pertimbangkan hal-hal berikut ini:



**Gambar 2.9** Pola Pikir sebelum Membeli Usaha

*(Sumber: Diolah dari materi kompilasi Merger\_Akuisisi, 2017)*

Ketika keempat pemikiran dalam Gambar 2.9 di atas sudah Anda tekankan atau lakukan, berikut langkah yang mungkin saja bisa Anda lakukan:



**Gambar 2.10** Keputusan Membeli Usaha

*(Sumber: Diolah dari materi kompilasi Merger\_Akuisisi, 2017)*

Keputusan untuk menyewa konsultan atau *broker* tentu berdampak kepada pembebanan biaya yang timbul karena keberadaan mereka. Hal ini tentu akan menambah penganggaran pembiayaan akuisisi yang akan kita lakukan, tetapi kemampuan profesional, penguasaan informasi, kemampuan analisis dan negosiasi yang mereka miliki atas usaha yang akan kita beli, mampu mengurangi ketidakpastian usaha di masa yang akan datang pada nilai tertentu yang akan kita peroleh. Namun, jika kita

memiliki kompetensi terhadap jenis industri yang akan kita beli tersebut, tentu dengan hanya berdasarkan pengalaman pribadi, feeling usaha, dan kompetensi diri (keyakinan diri) sudah dianggap cukup untuk membuat keputusan final apakah kita akan membeli usaha tersebut, menunda untuk beberapa waktu, atau bahkan membatalkan niat untuk membelinya.

Dalam suatu pandangan yang lebih dekat ketika keputusan untuk membeli usaha atau perusahaan itu akan Anda lakukan, pendekatan atau pola pikir pada Gambar 2.9 belumlah dianggap cukup. Gambar berikut akan menyajikan pola pikir dalam bentuk pertanyaan yang bisa saja Anda tambahkan sehingga pandangan lebih dekat kepada usaha yang Anda beli menjadi lebih jelas.



**Gambar 2.11** Pola Pikir Finalisasi Membeli Usaha

(Sumber: Diolah dari materi kompilasi *Merger\_Akuisisi*, 2017)

### 2.8.2. Apa yang Perlu Ditinjau dan Verifikasi?

Dalam Gambar 2.11 di atas pada tahap kedua dinyatakan apakah semua informasi sudah ditinjau dan terverifikasi. Berikut adalah beberapa item contoh yang harus dilakukan peninjauan informasi beserta bukti verifikasinya.



**Gambar 2.12** Serumpai Bunga Pratinjau dan Verifikasi

*(Sumber: Diolah dari materi kompilasi Merger\_Akuisisi, 2017)*

Dalam membahas Gambar 8.12 kita tidak harus terjebak dengan mana yang didahulukan dan mana yang paling akhir. Semuanya diupayakan untuk dilakukan apakah satu per satu sesuai dengan aktivitas pratinjau dan verifikasi yang telah ditentukan atau dalam satu aktivitas secara bersamaan. Hal tersebut tentu kembali kepada para pemangku kepentingan dalam proses akuisisi tersebut. Antara satu dengan yang lainnya bisa jadi tidak sama arah aktivitasnya. Misalkan terhadap persediaan tentunya mengacu kepada produk yang dibuat semua bahan dari bahan baku, bahan penolong, dan barang dalam proses maupun barang jadi di gudang semua harus bisa diverifikasi, berapa nilainya, baik pada awal atau akhir periode, bagaimana keadaan fisik atas persediaan tersebut, apakah dibeli dengan mata uang lokal atau asing, jika menggunakan mata uang asing bagaimana cara konversinya, dan metode persediaan apa yang dipergunakan. Pertanyaan-pertanyaan tentang hal tersebut bisa Anda kembangkan sendiri

berdasarkan kepentingan dan kemauan dari perusahaan yang akan mengakuisisi. Diharapkan semua temuan tersebut bisa Anda kelompokkan ke dalam beberapa kategori, misalkan:

- a. Data terverifikasi dan bisa diterima mutlak.
- b. Data terverifikasi dan bisa diterima sebagian.
- c. Data terverifikasi dan tidak bisa diterima keseluruhan.
- d. Data tidak bisa terverifikasi.

Masing-masing item Anda catat dan masukkan ke dalam kategori tertentu. Kemudian Anda hitung lalu akumulasikan. Hal tersebut bertujuan sebagai data awal verifikasi persediaan pada saat Anda akan melakukan negosiasi terhadap nilai yang disepakati antara kedua belah pihak dalam proses akuisisi tersebut. Lalu bagaimana dengan perlengkapan, peralatan, dan bangunan? Tentu hal yang sama juga harus dilakukan. Namun, Anda perlu mendapatkan informasi dari pihak luar mengenai harga terkini dari masing-masing item perlengkapan, peralatan, dan bangunan yang dimiliki oleh usaha atau perusahaan yang akan Anda akuisisi? Bagaimana dengan status kepemilikan dari item-item tersebut? Milik sendiri, sewa, atau leasing? Berapa nilai biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sebelumnya untuk memelihara keberadaan item-item tersebut? Lalu, apakah Anda memerlukan biaya untuk melakukan perbaikan/modifikasi sebagian atau keseluruhan item tersebut manakala semua akan Anda operasionalkan untuk kenyamanan operasional usaha di bawah kendali Anda. Catat, hitung, dan akumulasikan lalu negosiasikan saat akuisisi. Lakukan juga peninjauan dan verifikasi atas keberadaan semua dokumen kontrak dan dokumen hukum yang ada, seperti perjanjian-perjanjian terkait dengan hak guna sewa usaha, pendistribusian produk, penjualan atau perjanjian kerja, termasuk bukti akta

pendirian perusahaan apakah terdaftar atau tidak, masih berlaku atau sudah kedaluwarsa masa perizinannya.

Keberadaan akuntan dan kuasa hukum juga dapat dioptimalkan untuk memverifikasi bukti-bukti yang terkait dengan hutang-hutang pajak perusahaan, baik pajak penghasilan orang pribadi, badan, atau pajak pertambahan nilai. Setidaknya dalam lima tahun terakhir sebelum tahun akuisisi. Konfirmasikan hal-hal tersebut dengan laporan keuangan yang dibuat oleh perusahaan. Lakukan sinkronisasi saldo masing-masing antar akun yang dilaporkan dengan akun yang diakui. Lakukan analisis laporan keuangan terkait dengan prospek kinerja keuangan perusahaan masa lalu, saat ini, dan prediksi masa yang akan datang. Jika ditemukan hal yang masuk dalam empat kategori di atas, temuan tersebut dapat Anda catat, hitung nilainya, dan akumulasikan guna didiskusikan pada saat negosiasi akuisisi berlangsung nantinya.

Bagaimana dengan catatan-catatan penting atas penjualan tunai dan nontunai yang dilakukan? Lakukan analisis tren atas penjualan. Tentukan apakah produk mengenal musim dalam setiap aktivitas penjualannya. Misalkan produk buku sekolah, maka pada musim anak masuk sekolah atau bulan Juni sampai dengan Juli adalah periode penjualan tertinggi dalam setiap tahunnya. Ataukah produk yang dijual tidak mengenal musim penjualan pada periode bulan penjualan tertentu, misalkan produk elektronik seperti *handphone*. Bagaimana dengan pelanggan? Apakah terdapat catatan tentang segmentasi pelanggan atau informasi yang terkait tentang pelanggan? Dalam setiap periode penjualan yang dilaporkan apakah juga terdapat pelaporan atas barang retur (barang yang dikembalikan oleh pelanggan karena alasan tertentu). Jika ada, berapa nilainya? Apakah memiliki pola sistemik pengembalian setiap periodenya? Apakah terdapat dokumen yang menunjuk alasan mengapa terjadi

pengembalian barang? Apakah itu karena faktor kesalahan internal atau faktor eksternal, atau celah kelemahan dari kontrak penjualan yang ada (disepakati penjual dan pembeli)? Bagaimana dengan tabel kewajiban perusahaan? Kapan jatuh tempo, berapa nilainya, kepada siapa saja, apakah nilai kewajiban tersebut bisa dikonfirmasi atau tidak? Apakah terdapat dokumen hukum yang menyertai kewajiban tersebut? Apakah perusahaan juga memiliki nilai piutang? Kepada siapa saja perusahaan berpiutang? Apakah ada dokumen hukum yang menyertainya? Berapa persen piutang yang masuk kategori lancar, tidak lancar, dan yang moderat? Dalam satu periode akuntansi (pembukuan) satu tahun berapa nilai piutang yang diestimasi tidak tertagih? Berapa yang dihapus dari estimasi piutang yang tak tertagih tersebut? Metode akuntansi apa yang dipergunakan? Apakah metode yang diakui dalam standar akuntansi yang berlaku umum dan disahkan oleh negara? Apakah semua itu dapat diverifikasi dan dikonfirmasi? Hal yang sama juga Anda lakukan pada nilai hutang yang dicatat, diakui, dan dilaporkan oleh perusahaan yang akan diakuisisi. Sekali lagi apa pun temuannya, semua dicatat, dihitung, dan diakumulasikan nilainya guna didiskusikan pada saat negosiasi akuisisi berlangsung nantinya.

Dalam peningkatan penjualan apakah perusahaan melakukan langkah atau strategi tertentu? Berapa biaya yang dikeluarkan untuk hal tersebut? Apakah efektif? Misalkan untuk setiap Rp1,00 kenaikan biaya yang dikeluarkan perusahaan akan memperoleh nilai penjualan sebesar Rp $x$  apakah bisa Anda terima? Apakah bisa dilakukan konfirmasi dan verifikasi sampai ke tingkat dokumen dan pernyataan persepsi pihak-pihak terkait. Siapa saja yang terkait dengan keputusan atas biaya iklan dan penganggaran penjualan? Apakah mereka menyatakan kesepahamannya dengan data yang Anda temukan? Lakukan pula evaluasi atas penentuan harga produk. Siapa yang bertanggung jawab terhadap penentuan

harga produk? Apakah ada mekanismenya? Apakah mekanisme tersebut tertulis dan dijalankan sebagaimana yang tertulis? Bagaimana dengan mekanisme diskon atau potongan harga yang diberikan? Anda juga harus memahami sejarah pendirian perusahaan tersebut dan mengapa perusahaan tersebut fokus pada produk (jasa) tertentu hingga saat ini. Apakah segmentasi produk (jasa) yang dihasilkan sudah mapan atau memiliki tempat yang signifikan di pasar?

Bagaimana dengan reputasi perusahaan di mata para *stakeholder*, *supplier*, para kreditor, atau pihak perbankan? Jika perlu Anda seharusnya melakukan wawancara terkait dengan hal tersebut, apalagi jika Anda menemukan keraguan dalam informasi yang Anda terima terkait dengan hal ini. Lakukan wawancara dengan para pelanggan yang setia atau hanya sekali beli. Apa pendapat mereka tentang produk (jasa) yang diberikan selama ini kepada mereka? Hal yang menarik lainnya adalah bagaimana dengan struktur atas gaji yang diberikan kepada karyawan selama ini, apakah terdapat *gap* yang mendalam antara pimpinan dengan karyawan level paling bawah, apakah menurut Anda sudah memenuhi asumsi keadilan berdasarkan kompetensi atau hanya kebijakan isendental, mendadak, tanpa pertimbangan, apalagi terdokumentasi berdasarkan surat keputusan yang mengikat semua pihak. Bagaimana dengan para pekerja? Apakah mereka dalam suasana yang tenang dalam bekerja, memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan? Apakah mereka memiliki kehidupan berserikat dalam perusahaan? Apakah perusahaan sudah menetapkan dan melaksanakan peraturan ketenagakerjaan kepada semua karyawannya atau OSHA (administrasi keselamatan dan kesehatan kerja). Apakah setiap karyawan juga sudah diikutkan dalam program asuransi, baik yang mandiri atau sesuai dengan ketentuan pemerintah?



Akuntan dan kuasa hukum dapat secara bersamaan menghitung berapa nilai buku perusahaan pada saat akan diakuisisi. Namun, pemeriksaan dan verifikasi atas nilai buku tersebut apakah sudah sesuai dengan yang dilaporkan atau terdapat perbedaan yang mencolok dengan nilai wajar yang seharusnya dilaporkan terkait dengan temuan dokumen-dokumen pada saat verifikasi dan pemeriksaan. Lalu, tindakan apa yang seharusnya Anda lakukan? Lagi-lagi adalah catat, hitung, dan akumulasikan nilainya guna didiskusikan pada saat negosiasi akuisisi berlangsung nantinya. Setelah Anda banyak melakukan perhitungan yang telah diakumulasikan lalu Anda tentukan nilai kasar dari akuisisi tersebut dengan beberapa asumsi, misalkan tren penjualan atas produk berdasarkan reputasi produk dan perusahaan serta hubungan yang baik antara perusahaan dengan para *stakeholder*-nya, khususnya para pelanggan, maka akan ketemu nilai akuisisi Rp $x$ ,00. Tentu Anda menginginkan tingkat pengembalian atas investasi (akuisisi) yang Anda lakukan tersebut akan kembali dalam waktu berapa lama dengan asumsi tingkat suku bunga wajar yang Anda hitung. Hal tersebut disebut dengan *Return on Investment*. Nilai atas kapitalisasi juga harus Anda tentukan.

Lantas apa itu tingkat kapitalisasi standar? Tingkat kapitalisasi ditentukan dengan mempelajari risiko investasi dalam bisnis dibandingkan dengan investasi lain, seperti obligasi pemerintah atau saham di perusahaan lain. Untuk menentukan nilai bisnis berdasarkan penghasilan yang dikapitalisasi, gunakan rumus berikut ini:

$$\text{Proyeksi Penghasilan} \times \text{Tingkat Kapitalisasi} = \text{Harga}$$

Umumnya, tingkat kapitalisasi yang baik untuk pembelian akan berkisar antara 20 sampai 40 persen. Jika penjual meminta lebih dari apa yang telah Anda tetapkan untuk mendapatkan

penghasilan yang dikapitalisasi, maka Anda harus mencoba dan menegosiasikan harga yang lebih rendah saat akan didiskusikan pada saat negosiasi akuisisi berlangsung nantinya.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah biasanya perusahaan akan menaksir berapa nilai atau reputasi perusahaanya dalam nilai tertentu atau yang disebut sebagai *goodwill*. Hal ini merupakan bagian aset tak berwujud yang diakui oleh setiap perusahaan. Dalam proses akuisisi, nilai *goodwill* juga akan diperhitungkan. Aturan permainan tertentu mungkin berubah saat Anda memasuki bidang akuisisi dan penggabungan usaha. Misalkan Anda membeli pesaing Anda, gabungkan semua fasilitas Anda dan dua kali lipat volume Anda. Sekarang faktor tenaga kerja dan *overhead* jauh lebih rendah. Jadi, jika penjual kehilangan kemungkinan 5% setahun. Jika Anda membawanya ke perusahaan Anda, yang menghasilkan 15% per tahun, mungkin Anda bisa meningkatkan penjualan dan akhirnya menghasilkan 20%. Troob menyarankan, bagaimanapun Anda harus selalu meminta bantuan kuasa hukum serta akuntan untuk memeriksa pengaturan masalah legalitas dan pertanggungjawaban. Masalah lain yang perlu Anda perhitungkan adalah apakah pendanaan akuisisi yang akan Anda lakukan itu dalam bentuk tunai berdasarkan kemampuan sendiri, melalui pinjaman perbankan, kombinasi keduanya, atau dengan meminta partisipasi karyawan untuk pendanaan akuisisi. Misalkan dengan menerbitkan saham kepemilikan perusahaan untuk setiap partisipasi karyawan atau Kepemilikan Saham Karyawan (*Employee Stock Ownership Plan/ESOP*).

## **2.9. Contoh Pembelian Perusahaan Kecil**

Apakah Anda masih kesulitan memahami bagaimana cara membeli usaha dengan penjelasan di atas atau merasa bahwa contoh penjelasan di atas adalah untuk membeli perusahaan

menengah dan besar? Sebenarnya tidak juga, kita bisa mengambil beberapa langkah yang dari contoh atau tahapan di atas untuk kita sesuaikan dengan kebutuhan kita saat atau manakala kita ingin membeli suatu usaha atau perusahaan yang mungkin ukuran atau asetnya tidak terlalu besar atau masuk dalam kelompok usaha kecil. Namun, untuk lebih memperjelas lagi pada bagian subbab ini akan kami jelaskan langkah atau tahapan yang mungkin bisa saya anjurkan pada saat Anda sekalian memiliki keinginan untuk memiliki usaha. Hal ini akan saya bagi dalam dua kelompok usaha sebagai berikut:

### 2.9.1. Usaha Kecil Perorangan Berbentuk *Franchise*



Saat ini siapa yang tidak kenal bisnis waralaba yang bisa Anda miliki dengan cara membeli dengan model franchise, seperti J.Co Donuts and Coffee, Ayam bakar Mas Mono, Es Teler 77, Bumbu

Desa, dan Kebab Turki Baba Rafi. Dengan kelebihan dan kekurangan membeli usaha seperti ini, tetapi jika memang Anda memiliki “tangan besi” sebagai seorang wirausaha muda yang pantang menyerah, bukan hal yang mustahil Anda mampu menjalankan satu, dua, tiga, empat, atau banyak gerai atau cabang dari salah satu waralaba di atas. Waralaba di atas adalah contoh waralaba besar. Contoh waralaba kecil misalnya Kampung Steak and Blend, Nyot-nyot Thai Tea, Tahu Gila, Martabak Mini Rainbow, Tokyo-Ramen, Jus Anak Muda, dan Es Teller Enak. Nama-nama waralaba tersebut termasuk kelompok waralaba kecil. Seperti yang saya katakan di atas bahwa membeli bisnis franchise adalah suatu pilihan bisnis yang layak Anda pertimbangkan. Anda tidak dituntut memiliki ide awal usaha. Bisnis

tersebut sudah mempunyai nama yang mapan atau cukup dikenal pelanggan dan memiliki konsep bisnis dari induk usaha yang relatif sudah mapan dibandingkan jika Anda mulai usaha dengan semua baru dari Anda.

Saya asumsikan Anda ingin membeli waralaba dalam skala usaha kecil, misalkan saya beri nama SOTO AYAM KAMPOENG POLKE atau SAKOKE. Langkah yang perlu Anda lakukan adalah:

1. Pahami konsep bisnis induk waralaba SAKOKE yang ditawarkan kepada Anda. Apakah kira-kira harga, persyaratan, dan jiwa bisnis Anda sesuai dengan konsep bisnis waralaba SAKOKE? Jika iya, maka lanjut ke langkah kedua.
2. Lakukan survei tentang potensi SAKOKE di tempat Anda (misal Kota Semarang). Bagaimana prospeknya? Apakah sudah banyak orang yang mengenal makanan ini? Bagaimana tanggapan mereka, apakah baik? Jika Anda masih yakin, lanjutkan ke langkah ketiga (untuk kegiatan ini Anda menggunakan kendaraan sepeda motor sendiri dan perlengkapan survei seperti kamera, kertas kuesioner, souvenir kecil untuk sampel yang bersedia diwawancarai). Setidaknya Anda anggarkan Rp500.000,00.
3. Anda harus memikirkan sumber pembiayaan untuk membeli waralaba SAKOKE ini. Apakah dari pembiayaan perbankan, dari modal sendiri, patungan dengan teman, atau pinjaman dari keluarga atau orang tua? Putuskanlah segera jika dari modal sendiri dan segera hitunglah jika berasal dari modal pinjaman. Jika masih yakin, maju ke langkah keempat. Diasumsikan SAKOKE mensyaratkan harga gerai baru yang akan kendalikan atau miliki (kelola) adalah sebesar Rp6.500.000,00 (termasuk biaya pengurusan, notaris, dan pajak). Setidaknya Anda anggarkan Rp6.500.000,00.

4. Lengkapi segera semua peralatan, perabotan, serta tempat warung SAKOKE yang strategis dan lakukan promosi dengan baik dan efisien. Jika perlu merekrut pegawai, maka perlu diperhitungkan dengan matang dan cermat. Jika masih yakin, maju ke langkah kelima. Misalkan untuk beberapa item:
  - Sewa tempat atau warung atau ruko Rp4.000.000,00/tahun.
  - Perabot dan peralatan warung SAKOKE Rp2.000.000,00.
  - Membayar satu orang juru masak setara UMR Rp2.000.000,00/bulan.
  - Membayar satu orang serba-serbi Rp1.500.000,00/bulan (diri Anda sendiri sebagai pemula ikut terjun dan tentu tidak dibayar).
  - Biaya promosi dan iklan Rp500.000,00/bulan.
  - Persiapan uang tunai operasional sehari-hari Rp500.000,00.
  - Persiapan uang belanja produksi Rp1.000.000,00.
  - Maka setidaknya Anda anggarkan Rp11.500.000,00.
5. Ikutilah *training* yang diselenggarakan induk waralaba atau *franchisor* agar Anda dapat menyatukan energi dan irama antara visi misi induk waralaba. Anda sebagai seorang pengusaha dan para karyawan sebagai tim kerja sehingga pertumbuhan usaha Anda seperti yang ditargetkan, dan ini biasanya gratis.
6. Mari kita hitung kebutuhan total awal yang kurang lebih Anda butuhkan:
  - Point 2 Rp 500.000,00
  - Point 3 Rp 6.500.000,00
  - Point 4 Rp 11.500.000,00Jumlah Rp 18.500.000,00 (delapan belas juta lima ratus ribu rupiah)

Jumlah yang tidak besar, bukan? Apalagi jika sekarang Anda ke kampus pergi kuliah naik sepeda motor seharga Rp32.500.000,00, maka jika Anda yakin ingin menjadi pengusaha, relakanlah misalkan sepeda motor Anda dijual Rp32.500.000,00 dikurangi Rp18.500.000,00. Masih tersisa Rp14.000.000,00. Sisa uang tersebut masih bisa Anda belikan motor *second* yang masih bagus seharga Rp14.000.000,00. Anda seorang direktur sekarang. Seorang pengusaha Soto SOKAKE dengan tiga orang karyawan termasuk Anda dan juga sebagai seorang mahasiswa. Menarik, bukan? Jika Anda akan menghitung berapa *Break Event Point*-nya dari usaha Anda berdagang Soto SOKAKE tadi, saya akan membangun sebuah asumsi. Asumsi harga menu yang saya bangun sebagai berikut:

- Nasi soto lengkap saya jual seharga Rp10.000,00/mangkok porsi regular.
- Nasi soto lengkap saya jual seharga Rp7.500,00/mangkok porsi separoh.
- Minuman es teh, teh manis, teh tawar, teh hangat Rp2.500,00/gelas.
- Minuman es jeruk Rp3.500,00/gelas.
- Gorengan Rp1.000,00/biji.
- Semua jenis sate Rp5.000,00/tusuk.

Kemudian dengan promosi yang efektif saya asumsikan pengunjung yang datang minimal dengan keadaan sebagai berikut:

1. 50 orang datang dengan asumsi membeli:

|   |   |
|---|---|
| 1 mangkok soto reguler                                  | $Rp10.000,00 \times 50 \times 1 = Rp500.000,00$ |
| 1 gelas es teh/sejenisnya                               | $Rp2.500,00 \times 50 \times 1 = Rp125.000,00$  |
| 2 sate  | $Rp5.000,00 \times 50 \times 2 = Rp500.000,00$  |
| 2 gorengan  | $Rp1.000,00 \times 50 \times 2 = Rp100.000,00$  |
| Jumlah pendapatan dari 50 orang per hari Rp1.225.000,00 |   |

2. 50 orang datang dengan asumsi membeli:
- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1 mangkok soto separo | $Rp7.500,00 \times 50 \times 1 = Rp375.000,00$ |
| 1 gelas es jeruk      | $Rp3.500,00 \times 50 \times 1 = Rp175.000,00$ |
| 2 sate                | $Rp5.000,00 \times 50 \times 2 = Rp500.000,00$ |
| 2 gorengan            | $Rp1.000,00 \times 50 \times 2 = Rp100.000,00$ |
- Jumlah pendapatan dari 50 orang per hari Rp1.150.000,00
3. Ringkasan pendapatan per hari dengan asumsi 100 pembeli seperti tersebut di atas adalah sebesar  $Rp1.225.000,00 + Rp1.150.000,00 = Rp2.375.000,00$ /hari
4. Jika dalam 1 bulan (30 hari) hanya bekerja selama 26 hari maka total pendapatan kotor selama 1 bulan adalah sebesar  $Rp2.375.000,00 \times 26 \text{ hari} = Rp61.750.000,00$  (enam puluh satu juta tujuh ratus lima puluh ribu rupiah) sebulan.
5. Jika saya membuat skenario atau asumsi kapan INVESTASI saya balik modal dalam waktu 1 bulan dengan asumsi di atas, maka berikut perhitungannya:
- |  |                 |
|--|-----------------|
| Pendapatan Sebulan   | Rp61.750.000,00 |
| Harga Pokok Produksi dan Penjualan<br>Termasuk gaji pegawai dan lainnya<br>sebesar 60% |                 |
| Dari pendapatan kotor sebulan, maka<br>nilainya  | Rp37.050.000,00 |
| Pengambilan pribadi pemilik untuk<br>hidup sebulan 10%                                 | Rp6.175.000,00  |
| Sisa Bersih  | Rp18.525.000,00 |
| Pengembalian Investasi (balik modal)<br>dalam 1 bulan                                  | Rp18.500.000,00 |
| Sisa kas bersih bulan pertama jualan   | Rp 525.000,00   |

## 2.9.2. Usaha Kecil Perorangan Berbentuk *Non-Franchise*

Dari uraian atau penjelasan berdasarkan asumsi di atas ternyata bisa tercapai, bukan? Tentu jika asumsi mendatangkan konsumen atau pelanggan sebanyak 100 orang per hari dengan karakteristik yang terbagi dalam dua kelompok konsumen di atas, Anda sebagai pemilik malah bisa hidup dari warung soto sebesar Rp6.175.000,00 per bulan, bisa menggaji karyawan, bisa mengembalikan modal investasi (buka gerai atau cabang baru lagi), bahkan masih mempunyai tabungan sebesar Rp525,000,00/bulan. Sekarang kita bahas kondisi kedua, yaitu membeli atau membuat usaha dari nonwaralaba atau *franchise*.

Langkah yang harus Anda lakukan adalah:

1. Pahami konsep bisnis yang Anda inginkan. Misalkan Anda ingin berjualan SOTO AYAM dan Anda sudah menemukan sebuah warung soto ayam yang sudah lama berdiri tetapi tidak mengalami perkembangan yang berarti. Toko tersebut ditawarkan kepada Anda. Apakah kira-kira harga, persyaratan, dan jiwa bisnis Anda sesuai dengan warung yang ditawarkan kepada Anda tersebut? Jika Anda memiliki *feeling* atau perasaan atau merasa memiliki peruntungan, kemampuan, kompetensi, atau kemauan dan tekad yang kuat terhadap situasi dan tempat soto ayam tersebut, maka langkah selanjutnya adalah lanjut ke langkah kedua.
2. Lakukanlah survei tentang potensi warung soto tersebut di tempat Anda (misal Kota Semarang). Bagaimana prospeknya? Apakah sudah banyak orang yang mengenal makanan ini? Bagaimana tanggapan mereka? Jika Anda masih yakin, lanjutkan ke langkah ketiga (untuk kegiatan ini Anda menggunakan kendaraan sepeda motor sendiri dan perlengkapan survei



seperti kamera, kertas kuesioner, souvenir kecil untuk sampel yang bersedia diwawancara). Setidaknya Anda anggarkan Rp500.000,00.

3. Anda harus memikirkan sumber pembiayaan untuk membeli warung tersebut. Apakah dari pembiayaan perbankan, dari modal sendiri, patungan dengan teman, atau pinjaman dari keluar atau orang tua? Putuskanlah segera jika dari modal sendiri dan segera hitunglah jika berasal dari modal pinjaman. Jika masih yakin, maju ke langkah keempat. Diasumsikan warung soto mensyaratkan harga sebesar Rp6.000.000,00 (termasuk biaya pengurusan, notaris, dan pajak). Sebelum Anda putuskan, tawarlah terlebih dahulu. Lakukan analisis, misalkan dengan melakukan diskusi atau wawancara dengan pemilik. Kira-kira dalam sebulan berapa pendapatan warung soto secara rata-rata dan berapa pengeluaran secara rata-rata, misalkan Anda dapat angka sebagai berikut:

- a. Pendapatan rata-rata sebulan Rp12.000.000,00
- b. Pengeluaran rata-rata sebulan Rp10.000.000,00
- c. Keuntungan rata-rata sebulan Rp 2.000.000,00

Meskipun Anda tahu bahwa pendapatan dan pengeluaran tersebut tidak terkontrol melalui pencatatan yang baik, tetapi jika Anda masih melihat bahwa warung tersebut bisa Anda optimalkan lebih baik lagi jika sudah Anda kuasai atau setidaknya Anda bersedia menanggung R.O.I (*return on Investment*) atau tingkat pengembalian investasi sebesar 33,33% ( $\text{Rp}6.000.000 / \text{Rp}2.000.000 \times 100\%$ ) atau kembali modal dalam waktu 3 bulan, maka setidaknya Anda anggarkan Rp6.000.000,00 (kecuali jika Anda tawar lebih rendah dari Rp6.000.000,00) tetapi diasumsikan dalam kasus ini Anda setuju membeli Rp6.000.000,00 (enam juta rupiah).

4. Modernisasi segera semua peralatan dan perabotan serta tempat warung soto ayam tersebut (disarankan tidak perlu mengganti nama jika nama soto ayamnya sudah cukup dikenal baik oleh para pelanggan) sehingga menjadi lebih dinamis serta lebih tampak muda dan *attractive* (d disesuaikan dengan segmentasi usia target konsumen Anda) dan lakukan promosi dengan baik dan efisien. Jika perlu merekrut pegawai, maka perlu diperhitungkan dengan matang dan cermat. Jika masih yakin, majulah ke langkah kelima, misalkan untuk beberapa item:

- Perabot dan peralatan warung soto Rp2.500.000,00
- Membayar 1 orang juru masak (pegawai lama) lebih tinggi dari UMR untuk memotivasi kerja dengan pemilik baru, yaitu sebesar Rp2.500.000,00/bulan.
- Membayar 1 orang serba-serbi Rp1.500.000,00/bulan (diri Anda sendiri sebagai pemula ikut terjun dan tentu tidak dibayar).
- Biaya promosi dan iklan Rp500.000,00/bulan.
- Persiapan uang tunai operasional sehari-hari Rp500.000,00.
- Persiapan uang belanja produksi Rp1.000.000,00.

Maka setidaknya Anda anggarkan Rp8.500.000,00.

5. Mari kita hitung kebutuhan total awal yang kurang lebih Anda butuhkan sebagai berikut:

- Point 2      Rp500.000,00
- Point 3      Rp6.000.000,00
- Point 4      Rp8.500.000,00

Jumlah Rp15.000.000,00 (lima belas juta rupiah)

Sama ceritanya dengan Anda pada skenario pertama. Bukan jumlah yang besar, bukan? Apalagi jika sekarang Anda ke kampus pergi kuliah naik sepeda motor seharga Rp32.500.000,00 dan Anda yakin ingin menjadi pengusaha, relakanlah misalkan sepeda motor Anda dijual Rp32.500.000,00 dikurangi Rp15.000.000,00. Masih tersisa Rp17.500.000,00 (tujuh belas juta lima ratus ribu rupiah). Sisa uang tersebut masih bisa Anda belikan motor *second* yang masih bagus seharga Rp17.500.000,00. Anda seorang direktur sekarang, seorang pengusaha SOTO AYAM dengan 3 orang karyawan termasuk Anda dan juga sebagai seorang mahasiswa. Jika Anda akan menghitung berapa *Break Event Point*-nya dari usaha Anda berdagang Soto Ayam tadi, di sini saya akan membangun sebuah asumsi. Asumsi harga menu yang saya bangun sebagai berikut:

- Nasi soto lengkap saya jual seharga Rp10.000,00/mangkok porsi regular.
- Nasi soto lengkap saya jual seharga Rp7.500,00/mangkok porsi separoh.
- Minuman es teh, teh manis, teh tawar, teh hangat Rp2.500,00/gelas.
- Minuman es jeruk Rp3.500,00/gelas.
- Gorengan Rp1.000,00/biji.
- Semua jenis sate Rp5.000,00/tusuk.

Kemudian dengan promosi yang efektif saya asumsikan pengunjung yang datang minimal dengan keadaan sebagai berikut:

1. 41 orang datang dengan asumsi membeli:
 

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| 1 mangkok soto reguler    | Rp 10.000,00 x 41 x 1 = Rp 410.000,00 |
| 1 gelas es teh/sejenisnya | Rp 2.500,00 x 41 x 1 = Rp 102.500,00  |
| 2 sate                    | Rp 5.000,00 x 41 x 2 = Rp 410.000,00  |
| 2 gorengan                | Rp 1.000,00 x 41 x 2 = Rp 82.000,00   |

Jumlah pendapatan dari 41 orang per hari Rp1.004.500,00.
  
2. 40 orang datang dengan asumsi membeli:
 

|                       |                                      |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1 mangkok soto separo | Rp 7.500,00 x 40 x 1 = Rp 300.000,00 |
| 1 gelas es jeruk      | Rp 3.500,00 x 40 x 1 = Rp 140.000,00 |
| 2 sate                | Rp 5.000,00 x 40 x 2 = Rp 400.000,00 |
| 2 gorengan            | Rp 1.000,00 x 40 x 2 = Rp 80.000,00  |

Jumlah pendapatan dari 40 orang per hari Rp920.000,00.
  
3. Ringkasan pendapatan per hari dengan asumsi 81 pembeli seperti tersebut di atas adalah sebesar Rp1.004.500,00 + Rp920.000,00 = Rp1.924.500,00/hari.
  
4. Jika dalam 1 bulan (30 hari) hanya bekerja selama 26 hari maka total pendapatan kotor selama 1 bulan adalah sebesar Rp1.924.500,00 x 26 hari = Rp50.037.000,00 (lima puluh juta tiga puluh tujuh ribu rupiah) sebulan.
  
5. Jika saya membuat skenario atau asumsi kapan INVESTASI saya balik modal dalam waktu 1 bulan dengan asumsi di atas, maka berikut perhitungannya:
 

|   |                  |
|---|------------------|
| Pendapatan sebulan                            | Rp 50.037.000,00 |
| Harga pokok produksi dan penjualan            |                  |
| Termasuk gaji pegawai dan lainnya sebesar 60% |                  |

|   |                  |
|---|------------------|
| Dari pendapatan kotor sebulan, maka nilainya        | Rp 30.022.200,00 |
| Pengambilan pribadi pemilik untuk hidup sebulan 10% | Rp 5.003.700,00  |
| Sisa bersih   | Rp 15.011.100,00 |
| Pengembalian investasi (balik modal) dalam 1 bulan  | Rp 15.011.100,00 |
| Sisa kas bersih bulan pertama jualan                | Rp 11.100,00     |

Dari uraian atau penjelasan berdasarkan asumsi di atas ternyata bisa tercapai. Tentu jika asumsi mendatangkan konsumen atau pelanggan sebanyak 81 orang per hari dengan karakteristik yang terbagi dalam dua kelompok konsumen di atas, Anda sebagai pemilik malah bisa hidup dari warung soto sebesar Rp5.003.700,00 per bulan, bisa menggaji karyawan, bisa mengembalikan modal investasi (buka gerai atau cabang baru lagi), bahkan masih mempunyai tabungan sebesar Rp11.100,00/bulan.

Dengan kedua penjelasan dan contoh yang berbeda tersebut Anda bisa memiliki gambaran untuk memilih dengan segala kekurangan dan kelebihan masing-masing, baik dengan cara membeli usaha di skenario pertama maupun yang kedua. Semoga kedua contoh di atas setidaknya mampu memberi gambaran untuk Anda dalam pengambilan keputusan pembelian sebuah usaha kecil, dalam hal ini warung soto.

## 2.10. Kesalahan Umum yang Harus Dihindari

Ada beberapa hal yang patut atau seharusnya Anda perhatikan agar proses akuisisi dari tahap awal hingga penandatanganan kontrak perjanjian akuisisi dan pengumuman kepada publik berjalan secara lancar seperti yang Anda kehendaki. Berikut beberapa hal yang kami sarankan untuk Anda hindari:

- **Rasa cemas yang berlebihan**



Dalam tahapan akhir yang menegangkan, saat diskusi mengenai nilai akuisisi yang Anda usulkan, ketegangan dan kecemasan mungkin saja timbul atau terjadi. Tuntutan dan tekanan yang terjadi dalam proses mencapai keberhasilan dalam negosiasi akuisisi bisa jadi membuat kecemasan itu muncul. Namun, hal itu sebaiknya Anda hindari agar proses akuisisi bisa berjalan dengan lancar. Jadi, ingatlah bahwa kegelisahan atau ketidaksabaran tidak akan membantu Anda membeli bisnis.

- **Ketidakterhasilan dalam memverifikasi data**



Sebagian besar pembeli bisnis memperoleh semua informasi dan laporan akurat yang diberikan oleh penjual pada nilai saji yang wajar secara nominal. Hal tersebut tentu memerlukan ketelitian dan kehati-hatian dalam menghitung data prospek. Pemakaian jasa akuntan (*CPA/Certified Public Accountant*) adalah sebuah keharusan.

- **Waktu transisi**



Sebagaimana lazimnya perusahaan yang berubah kepemilikan, maka perubahan psikologis yang terjadi pada diri karyawan perlu diantisipasi dalam proses waktu transisi tersebut. Hal ini merupakan perubahan besar bagi karyawan. Untuk

memastikan kelancaran transisi, ada baiknya Anda melakukan suatu proses sebelum kesepakatan selesai. Lalu pastikan Anda sebagai pemilik baru memiliki perasaan yang baik tentang apa yang akan terjadi pada bisnis yang Anda akuisisi setelah pemilik lama pergi. Usahakan dengan segera Anda meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan karyawan utama, para *customer* setia, dan *supplier* sebelum Anda mengambil alih perusahaan tersebut. Beri tahu mereka tentang rencana dan gagasan Anda tentang masa depan bisnis yang lebih baik, cerah, dan ramah. Usahakan untuk segera mendapatkan hati pemain kunci yang terlibat dan pastikan akan selalu berada di sisi Anda dalam membuat keputusan untuk menjalankan bisnis ini jauh lebih mudah.

### 2.11. What's Next?

Setelah dengan cukup gamblang saya menjelaskan tentang pembelian perusahaan yang dijual baik dengan cara merger maupun akuisisi, pertanyaannya adalah masihkah Anda ingin menjadi pemimpin dari suatu usaha atau perusahaan secara singkat? Tidak perlu berkarier secara lama-lama atau bertahun-tahun tanpa kepastian kapan akan menjadi direktur utama di mana Anda kerja atau menjadi seorang rektor, pimpinan sebuah perguruan tinggi. Saya sebut Anda sekalian adalah *youngest risk taker* atau sekumpulan anak muda yang berani memulai usaha, mengubah diri, bertransformasi pada jiwa dan semangat *owner* sekaligus pekerja keras yang berani menghadapi risiko dalam setiap pemikiran yang matang. Oleh karena itu, ada baiknya saya mengingatkan beberapa langkah berikut:



**Gambar 2.13** Langkah *Youngest Risk Taker*

(Sumber: Diolah dari materi kompilasi *Merger\_Akuisisi*, 2017)

Jangan kemudian Anda berpikir terlalu ribet, misalkan memikirkan dari mana modal untuk membeli perusahaan sebesar itu. Bukan begitu maksud saya. Seperti uraian di atas bahwa pengukuran diri tentang bidang kompetensi Anda, kemampuan Anda, dan wilayah Anda sangat menentukan pada perusahaan atau jenis usaha apa atau kategori usaha apa yang ingin Anda ambil alih. Misalkan mulailah dengan mengambil alih bisnis usaha *start-up* yang menurut Anda kurang optimal dalam pengelolaannya oleh pemilik lamanya. Namun, Anda melihat potensi yang sangat cerah di masa yang akan datang. Seperti yang saya lakukan beberapa tahun silam. Saya memulai usaha dengan menyewa kantor yang tidak besar sebagai salah satu usaha kursus komputer di Kota Semarang. Hingga sekarang ini kantor kecil tersebut menjadi sebuah perguruan tinggi yang mapan di Indonesia dengan peringkat akreditasi institusi A oleh BAN-PT. Jangan lupa sebagai seorang *start-up* muda, jangan jauhi teknologi informasi dalam upaya pencarian setiap informasi data yang dapat Anda pergunakan untuk membantu pengambilan keputusan bisnis Anda kelak. Selamat mencoba anak muda Indonesia.





## BAB 3

# PEMASARAN GERILYA: TAMPIL BEDA DAN MENARIK PERHATIAN

### 3.1. Pendahuluan

“Tampil beda dan menarik perhatian”. Begitu kira-kira contoh iklan di bawah ini. Iklan BPR KS menawarkan kebutuhan dana bagi para konsumen, khususnya menyasar konsumen menengah bawah dan UKM. Pelaku bisnis di tingkat UKM kadang-kadang memerlukan dana talangan yang bersifat mendadak. Kebutuhan dana talangan yang bersifat mendadak sering tidak bisa dipenuhi lewat lembaga perbankan karena membutuhkan waktu relatif lama dan syarat-syarat, termasuk agunan yang cukup memberatkan. Iklan tersebut juga membuat konsumen penasaran. Bagaimana tidak penasaran, dengan syarat-syarat yang mudah, semua kebutuhan dana jangka pendek maupun menengah bisa diselesaikan.

**BPR KS**

**Anda Perlu Dana Cepat?**  
HANYA dengan jaminan BPKB Kendaraan

Bisa tanpa survey

PT. BPR KARYAJATIKA BAZAFA

Syarat hanya:  
\* KTP  
\* Kartu Keluarga  
\* SPPT PBB (Optional)  
\* Rek Listrik (Optional)

- Kang Nama -  
085224525111  
225851DC

Bunga mulai dari  
**0.47%**

Gambar 3.1 Iklan BPR KS

(Sumber: Google, 2017)

Iklan BPR KS menawarkan solusi untuk investasi dan konsumsi dengan cepat. Tentu saja dengan bunga yang bersaing (bunga mulai 0.4 Persen). Dengan hanya lampiran dokumen seperti KTP dan Kartu Keluarga kebutuhan dana bisa segera terpenuhi. Cara-cara seperti ini tidak didapatkan oleh lembaga-lembaga keuangan papan atas seperti Bank Umum Nasional. Menariknya, iklan-iklan tersebut banyak dijumpai di sepanjang jalan-jalan perkampungan, perumahan-perumahan, juga tempat-tempat yang tidak biasanya seperti di warung-warung kecil, tiang listrik, tembok, dan sebagainya.

Iklan ini dikatakan cerdas dan menarik karena seperti diketahui persaingan di dunia perbankan sangatlah ketat dan berat. Dalam menjalankan fungsi bisnisnya, selain bersaing dengan sesama BPR, mereka juga bersaing dengan bank-bank umum yang sudah masuk wilayah mikro. BPR merupakan bank penunjang yang memiliki keterbatasan wilayah operasional, dana, serta layanan yang terbatas, tetapi harus bersaing dengan bank umum. Sementara itu, bank umum adalah bank milik pemerintah, yaitu bank yang mayoritas kepemilikan sahamnya ada pada pemerintah. Contohnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan Bank Mandiri.

- Bank Pemerintah Daerah adalah bank pemerintah yang berada di Daerah Tingkat I dan Tingkat II. Contohnya adalah BPD Jawa Tengah, BPD DKI Jakarta, BPD Jawa Barat, BPD Jawa Timur, dan BPD lainnya.



**Gambar 3.2** BPR di Tengah Persaingan antarbank

(Sumber: Google, 2017)

- Bank milik swasta nasional. Seluruh atau sebagian besar saham bank jenis ini dimiliki oleh swasta nasional. Akte pendiriannya menunjukkan kepemilikan swasta. Begitu pula pembagian keuntungannya untuk pihak swasta. Contoh bank milik swasta nasional, antara lain Bank Muamalat, Bank Central Asia, Bank Bumi Putra, Bank Danamon, Bank Duta, Bank Nusa Internasional, Bank Niaga, Bank Universal, Bank Internasional Indonesia.
- Bank milik koperasi. Kepemilikan saham-saham bank ini dimiliki oleh badan hukum koperasi. Contohnya adalah Bank Umum Koperasi Indonesia.
- Bank milik campuran. Kepemilikan saham bank campuran dimiliki oleh pihak asing dan pihak swasta nasional. Saham bank campuran secara mayoritas dimiliki oleh warga negara Indonesia. Contoh bank campuran, antara lain Sumitono Niaga Bank, Bank Merincop, Bank Sakura Swadarma, Bank Finconesia, Mitsubishi Buana Bank, Inter Pacifik Bank, Paribas BBD Indonesia, Ing Bank, Sanwa Indonesia Bank, dan Bank PDFCI.

- Bank milik asing. Bank jenis ini merupakan cabang dari bank yang ada di luar negeri, baik milik swasta asing atau pemerintah asing. Kepemilikannya dimiliki oleh pihak luar negeri. Contohnya adalah ABN AMRO Bank, City Bank, dan lain-lain.

Agar pelaksanaan penyaluran dana kepada masyarakat bisa berjalan dengan sehat dan layak, bank umum biasanya melihat konsep 5-C, yaitu:

- *Capital* (modal)

*Capital* adalah modal yang harus dimiliki calon pengutang atau debitur. Dalam hal ini, calon debitur diwajibkan mempunyai modal terlebih dahulu sebelum pemberi pinjaman ataupun investor bersedia memberikan pinjaman. Investor menganggap hal ini sebagai strategi membagi risiko dengan debitur.

- *Capacity* (kemampuan)

*Capacity* adalah kemampuan debitur untuk melunasi kewajibannya dari kegiatan usaha yang dihubungkan dengan kredit bank. *Capacity* bisa terlihat dari arus kas yang disajikan. Dengan adanya arus kas, pihak pemberi kredit bisa menilai apakah usaha yang dilakukan oleh calon debitur itu menguntungkan atau tidak sehingga bisa melunasi kewajibannya tepat pada waktunya.

- *Collateral* (agunan atau jaminan)

*Collateral* merupakan aset atau barang yang dijanjikan kreditur sebagai jaminan untuk pembayaran kembali pinjamannya. Bila perusahaan gagal mengembalikan pinjaman, investor memiliki hak untuk menjual agunan atau jaminan tersebut dan menggunakan untuk menutupi pinjaman.

- *Character* (kepribadian/watak)

*Character* merupakan sifat, watak, atau tabiat dari calon debitur. Sebelum memberi pinjaman, investor harus mempunyai keyakinan dengan sifat, watak, ataupun karakter dari sang debitur. Penilaian karakter sering didasarkan pada faktor tidak berwujud, seperti kejujuran, integritas, kompetensi, sopan santun, tekad, kecerdasan, dan kemampuan. Meskipun sifat yang dinilai abstrak, penilaian ini turut menentukan keputusan investor.

- *Condition of economic* (kondisi ekonomi)

Pemberi pinjaman juga mempertimbangkan faktor situasi, kondisi, sosial, ekonomi, budaya, dan lainnya yang kemungkinan besar bisa memengaruhi peluang calon debitur untuk menerima pembiayaan. Pemberi pinjaman juga mempertimbangkan faktor potensi pertumbuhan pasar, persaingan, lokasi, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Selain hal tersebut di atas, pihak bank juga akan melihat tujuan dari penggunaan dana yang dibutuhkan oleh masyarakat, apakah:

- Untuk keperluan konsumtif: digunakan untuk keperluan konsumsi atau uang akan habis terpakai untuk memenuhi kebutuhannya.
- Untuk keperluan produktif: digunakan untuk peningkatan usaha, baik usaha-usaha produksi, perdagangan, maupun investasi.

Tentu saja kedua hal tersebut, baik untuk kebutuhan konsumtif ataupun kebutuhan produktif, masing-masing mempunyai persyaratan tersendiri.

### 3.2. Pelajaran yang Bisa Diambil

Secara prinsip, BPR maupun bank umum memiliki kepentingan yang sama, yaitu sama-sama melakukan bisnis “jual-beli” uang sehingga persaingan di antara mereka tidak bisa dihindarkan. Persaingan antara BPR dengan bank-bank umum bisa diibaratkan sebagai kancil melawan gajah. Kancil harus cerdas agar tetap bisa makan rumput bersama-sama dengan sang gajah. Itulah prinsip pemasaran gerilya. Para pengusaha kecil harus memiliki kecerdasan agar bisa hidup bersama-sama dengan para pengusaha besar.

Dalam menyalurkan kredit kepada masyarakat, bank umum biasanya memerlukan banyak persyaratan yang harus dipenuhi terlebih dahulu oleh para calon pengguna kredit dan tentu saja semuanya itu memerlukan waktu yang cukup panjang.

Di sisi lain, iklan BPR-KS yang didesain sederhana, kreatif, lucu, menarik, dan membuat konsumen penasaran. *Guerilla marketing* juga menekankan komunikasi yang sporadis, berbiaya rendah, dengan hasil yang optimal. Apalagi disadari atau tidak, pasar sudah mulai berubah ke arah *digital*, yang dalam dunia *marketing* biasa disebut *digital marketing*. Dari iklan di atas, secara sederhana informasi yang penting adalah informasi mengenai kontak (Hubungi Kang Nana) dengan menyertai nomor telepon, WA, dan Pin Blackberry Messenger (pin BB). Bisa jadi informasi ini menjadi awalan yang penting, di mana konsumen bisa langsung menghubungi pihak BPR. Biasanya akan segera di-*follow up* dengan sebuah janji untuk bertemu (*appointment*). Beberapa BPR bahkan secara aktif mengunjungi prospek secara langsung, melakukan strategi gerilya untuk mendekati diri kepada para prospek potensial, baik konsumen individu, korporat, maupun segmen orang muda yang saat ini pasarnya mulai terbuka lebar.

Gambar 3.3 di bawah ini menunjukkan tentang aneka jenis kredit yang akan diambil oleh masyarakat serta beberapa persyaratan dokumen yang harus dilengkapi.

| No | JENIS DOKUMEN  | PLD | KPR | KWU | KKB | KUK | KUM | BG |
|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| 1  | Identitas :<br>- Copy KTP yang masih berlaku ;<br>- Fotocopy : Suami / Isteri<br>- Benda Usaha : Pengantar Akad / Pengalihan<br>- Diunggah Nbr terbaru, sbb<br>- Fotocopy :<br>- Pas Foto ukuran 4x6 (Suami/Isteri)<br>- Foto Rumah / tempat tinggal<br>- Benda Usaha :<br>- Pas Foto Pengantar Akad / Pengalihan<br>- Foto latest / terbaru usaha<br>- Copy Surat Nikah / Nikah Kekuarganya<br>Copy NPWP untuk plafond equivalent<br>Rp 100.000.000 (Seratus juta Rupiah) ke atas           | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 2  | Rekomendasi Kepala Dinas / Atasan / Pimpinan   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 3  | Standing Instruction Program Proyek bagi Kredit Proyek   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 4  | SKW peng/ terakhir<br>Surat Kuasa :<br>- Surat Kuasa dan Surat Penintah memotong gaji<br>- Memotong Termis, bagi Kredit Proyek   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 5  | Surat Perjanjian Kontrak Kerja / Pembiayaan<br>Surat Perintah Melaksanakan Kerja (SPMK)  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 6  | Data Pengawas / Profesi<br>SK Pemas (CPNS, PNS)<br>SK Terakhir<br>SK Pengangkatan sebagai Pegawai Tetap (Suasta)   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 7  | Rekomendasi AMCHAL untuk kredit tertentu   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 8  | Dokumen Agunan Kredit<br>- Serikat HM / HGB<br>- Surat Ijin Penempatan Loran / Kios Pedagang Pasar<br>- BPKB<br>- Bukti Kepemilikan mesin / perabotan<br>- Bukti Hak Tagih<br>- Bilyet Deposito atau bukti kepemilikan cash collateral<br>(Diunggah dg surat kuasa pencairan)  | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |
| 9  | Data Pendukung Lainnya :<br>- Proposal Kredit<br>- Neraca & Laporan L/R per 2 (dua) tahun terakhir (untuk Payford > Rp. 3 M diaudit KAP<br>- Data pembelian / penjualan sekurang-kurangnya selama 2 (dua) tahun terakhir<br>- Proyeksi Cash Flow / Cash Budget sesuai jangka waktu dan proyek / investasi<br>- Surat Penawaran<br>- Proffesia Penjualan<br>(Diunggah dengan bukti / order penjualan)<br>- Informasi Debitur Individual (DI)<br>- Salinan Akta/ris nik naseabah di bank lain. | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓  |

PLD : Personal Lusan  
KPR : Kredit Perumahan  
KWU : Kredit Wirasaha  
KKB : Kredit Kendaraan Bermotor  
KUK : Kredit Usaha Kecil  
KUM : Kredit Usaha Menengah  
BG : Bilyet Giro

Gambar 3.3 Peruntukan Kredit serta Dokumen yang Dibutuhkan

(Sumber: Materi Pelajaran, 2016)

Gambar tersebut terlihat menjadi sangat rumit jika kemudian dibandingkan dengan apa yang ada pada Gambar 3.1. Pada Gambar 3.1 terlihat bahwa BPR-KS hanya memerlukan jaminan yang berupa BPKB, serta kelengkapan dokumen, seperti KTP, KK, SPT PBB, dan rekening listrik. Di samping itu, juga tertulis kalimat yang sangat mencolok, yaitu bisa tanpa survei.

Itulah salah satu contoh kecerdasan yang harus dimiliki oleh para pelaku usaha kecil agar tetap bisa hidup berdampingan bersama-sama dengan para pelaku usaha menengah ataupun usaha besar. Kecil tidak harus mati dan besar tidak harus menang sendiri. Besar dan kecil bisa bersama-sama mengisi pembangunan di negeri tercinta ini. Itulah prinsip pemasaran gerilya. Para pengusaha kecil harus memiliki kecerdasan agar bisa hidup bersama-sama dengan para pengusaha besar.

### **3.3. Fenomena Pemasaran Gerilya**

Merebut perhatian target pasar dewasa ini di tengah-tengah persaingan yang sangat kompetitif sudah tidak mudah dilakukan seperti persaingan dahulu. Pelaku bisnis harus senantiasa tanggap dan menyesuaikan diri dengan pelanggan dan perubahan yang ada. Jika perusahaan hanya mengandalkan strategi bisnis secara konvensional, perusahaan tersebut tidak akan lama bertahan di suatu industri dan mudah ditinggalkan oleh konsumen. Oleh sebab itu, perusahaan harus mengembangkan strategi kreatif untuk bertahan di pasar ataupun industri. Ada banyak strategi yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Strategi *guirella marketing* atau pemasaran gerilya merupakan strategi kreatif dan pilihan yang tepat untuk dilakukan. Pertama kali diperkenalkan oleh Jay Conrad Levinson pada 1984, pemasaran gerilya (*guerrilla marketing*) menjadi salah satu pilihan strategi



yang efektif dan diminati oleh para pelaku bisnis. Tujuan utama strategi pemasaran gerilya adalah membidik target seluas-luasnya menggunakan sumber daya pada tingkat yang paling efisien. Melakukan bauran promosi yang unik dan menarik di berbagai media yang dapat menjangkau banyak *viewer* merupakan salah satu cara untuk strategi ini. Beriklan di media, di tempat keramaian, seperti terminal, stasiun, kereta api, halte bus, pelabuhan, bandara, mal, maupun menggunakan sarana transportasi seperti kereta komuter, bus, dan pesawat dapat dilakukan.

Sekali lagi, *guerrilla marketing* adalah strategi pemasaran kreatif yang membutuhkan biaya rendah dan nonkonvensional. Strategi ini sangat cocok untuk perusahaan kecil dan menengah agar bisa bersaing dengan kompetitor yang memiliki dana pemasaran lebih besar. Jadi, perusahaan kecil tetap bisa bertahan dalam menghadapi pesaing yang lebih besar jika mempunyai keunggulan yang unik. Konsep strategi ini sangat sederhana, yaitu kreativitas yang unik yang dibangun melalui target pasar yang dipilih supaya lebih efektif dalam melayani pasar mereka. Istilah "*guerrilla marketing*" menjelaskan strategi pemasaran dan upaya pemasaran yang unik dan tidak konvensional dengan mengedepankan imajinasi, *timing*, dan lokasi tepat untuk memasarkan suatu produk. Istilah ini terinspirasi dari perang gerilya, suatu strategi organisasi militer tak terstruktur ini menggunakan taktik seperti penyergapan, sabotase, penyerbuan, dan elemen serangan mengejutkan lainnya.

Kita harus mengetahui bahwa dalam dunia bisnis tidak ada konsep sapu bersih. Artinya, dalam suatu perusahaan tidak ada yang bisa melakukan semua hal tanpa menyisakan sedikit pun untuk para pesaingnya. Perusahaan-perusahaan besar boleh saja mempunyai konsep sebagai kapal keruk, dalam arti, semua peluang akan dikerjakan secara mandiri. Walaupun begitu, para

pesaing perusahaan ini juga bisa bertindak sebagai kapal balap. Kapal keruk adalah kapal yang sangat besar. Tentu sangat lamban dalam bergerak dan dalam meraih kesempatan atau peluang. Kapal balap biasanya merupakan kapal yang kecil dan ringan sehingga bisa lebih lincah dan lebih luwes untuk bergerak ke sana ke mari, utamanya dalam hal menggaet kesempatan atau peluang pasar.

Harimau dikenal sebagai raja hutan dan kelinci dikenal sebagai binatang kecil. Kelinci jelas bukan merupakan tandingan dari sang harimau. Jika bertemu harimau, kelinci pasti habis dicabik-cabik dan dimakan sang harimau. Jika tidak bertemu, berarti kelinci bisa selamat dan bisa berkembang biak. Buktinya, jumlah harimau di dunia pada saat ini sangatlah sedikit seandainya dibanding jumlah kelinci.

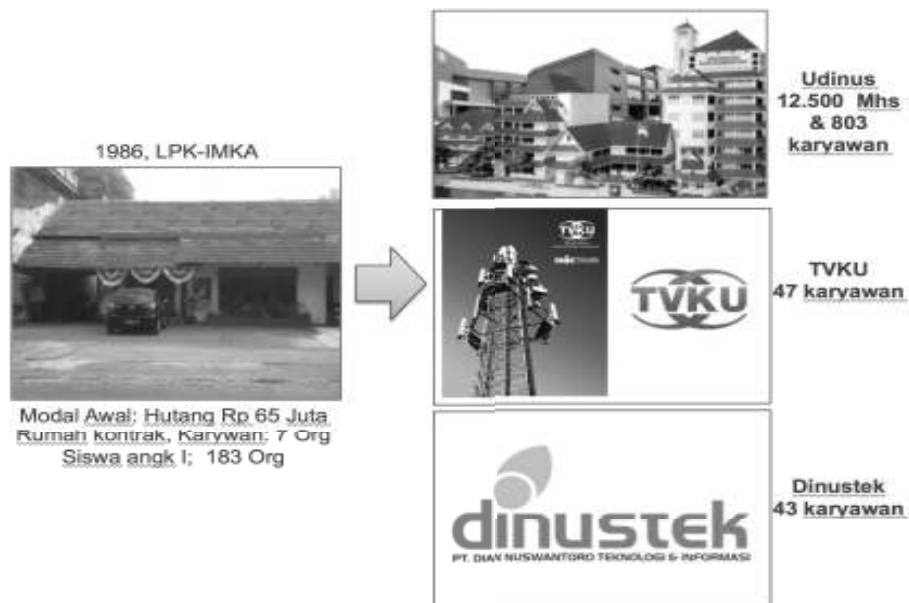
Besar tidak harus menang dan kecil tidak harus mati. Besar dan kecil bisa bekerja sama. Semuanya sama-sama diperlukan untuk mengisi pembangunan negeri tercinta ini.

Tulisan di bawah ini berupa ide yang menginspirasi bagaimana perusahaan kecil dapat mengembangkan keunggulan bersaing di pasar dengan menggunakan strategi pemasaran gerilya, yaitu fokus kepada pelanggan, mutu, kenyamanan, inovasi, pelayanan dan kecepatan, menghasilkan *buzz* dan mendorong orang untuk lebih intens untuk membicarakan tentang merek dan bisnis perusahaan.

- **LPK-IMKA: dari Kursus menjadi Universitas**

LPK-IMKA yang merupakan sebuah kursus komputer yang didirikan pada tanggal 15 Oktober 1986 di Semarang kini telah berubah menjadi Universitas Dian Nuswantoro (Udinus) dengan 12.500 mahasiswa dan terakreditasi institusi A. Selain itu, Udinus juga telah melahirkan Televisi Kampus Universitas Dian Nuswantoro (TVKU), yang merupakan satu-satunya perguruan

tinggi di Indonesia yang memiliki stasiun televisi. Udinus juga berhasil mendirikan PT Dinus Teknologi yang bergerak dalam bidang IT.



**Gambar 3.4** Perkembangan LPK-IMKA

*(Sumber: Dokumentasi Udinus, 2017)*

Pada waktu itu, LPK-IMKA rajin mengadakan kerja sama dengan berbagai pihak, di antaranya adalah dengan Pemerintah Kota Semarang. Dari kerja sama ini, LPK-IMKA kemudian dipercaya membantu Pemkot untuk menyelesaikan masalah komputerisasi KTP Kota Semarang, komputerisasi Pemilu Kota Semarang, komputerisasi pemilihan Walikota Semarang, komputerisasi Pekan Olahraga Angkatan Darat, dan masih banyak lagi.

Banyak siswa LPK-IMKA pada saat itu yang dikerahkan untuk menyelesaikan pekerjaan komputer Pemkot Semarang dan akhirnya mendapat piagam penghargaan yang ditandatangani langsung oleh Walikota Semarang sebagai anggota tim komputerisasi ini dan itu. Piagam penghargaan ini menjadi senjata yang sangat ampuh untuk mencari pekerjaan. Banyak siswa LPK-IMKA yang pada akhirnya

dengan mudahnya bisa diterima dan bekerja di berbagai lembaga perbankan, baik negeri, swasta, ataupun bekerja di berbagai tempat bergengsi lainnya.

Beberapa mata pelajaran yang tercantum dalam sertifikat kelulusan LPK-IMKA ternyata diakui oleh beberapa perguruan tinggi sehingga siswa-siswa lulusan LPK-IMKA yang melanjutkan pendidikannya ke perguruan tinggi tidak perlu lagi membayar mata pelajaran tersebut karena telah dinyatakan lulus. Selain itu, setiap tahun LPK-IMKA mengirim lima orang siswanya untuk belajar komputer di Singapura selama satu minggu dengan biaya sepenuhnya ditanggung LPK-IMKA.

Hal-hal semacam ini pada akhirnya menjadi sesuatu yang menimbulkan simpati dan sangat melekat serta menyatu dalam hati dan pikiran masyarakat, bahwa pendidikan komputer di LPK-IMKA adalah suatu lembaga pendidikan yang berbeda dengan LPK-LPK lainnya. Inilah strategi perang gerilya yang dilakukan oleh LPK-IMKA.

- **Waroeng Steak & Shake: 86 Gerai Miliki Sendiri**

Pada awalnya, usaha ini didirikan di teras rumah kontrakan oleh Jody Brotosuseno dan istrinya, Siti Hariyani (Aniek), di Jalan Cenderawasih No. 30, Yogyakarta. Dari sinilah, Aniek dan Jody mempunyai ide untuk membuka tempat makan *steak* yang dapat menyentuh lapisan menengah ke bawah.



**Gambar 3.5** Waroeng Steak & Shake

(Sumber: Google, 2017)

Mereka kemudian memilih nama *Waroeng* sebagai nama tempat yang mereka dirikan, bukan restoran atau kafe agar terdengar mewah. Hal ini dimaksudkan agar dapat menarik minat mahasiswa. Mereka juga tak segan memasang daftar harga di depan warung agar calon pembeli dapat mengetahui harga menu mereka yang murah. Uniknya, Waroeng Steak & Shake menyediakan nasi untuk dimakan dengan *steak* (bukan kentang, kacang panjang, wortel, atau jenis makanan lain yang biasa dimakan bersama *steak*).

Sampai tahun 2017, Waroeng Steak & Shake sudah mempunyai 86 cabang outlet yang tersebar di seluruh Indonesia, antara lain di Medan, Pekanbaru, Palembang, Lampung, Bandung, Sumedang, Jakarta, Bogor, Semarang, Solo, Yogyakarta, Magelang, Bali, Surabaya, Cirebon, Tegal, dan Makassar serta telah memiliki 2.000 lebih karyawan yang tersebar di berbagai cabang di Indonesia. Menariknya lagi, bisnis kuliner ini tidak di-*franchise*-kan alias diwaralabakan.

Selain menjual *steak* dengan harga mahasiswa, pengelola Waroeng Steak & Shake ini mewajibkan seluruh karyawannya untuk menjalankan seluruh perintah agama dengan baik dan benar. Salat tahajut dan salat duha merupakan sesuatu yang wajib bagi mereka. Di samping itu, pada hari-hari tertentu, seluruh pendapatan kotor yang mereka dapatkan dengan ikhlas mereka sedekahkan. Nampaknya, inilah strategi gerilya yang mereka lakukan sehingga Waroeng Steak & Shake bisa tumbuh dan berkembang sedemikian hebat.

- **Jawa Pos: dari Koran Lokal menjadi Koran Nasional**

Pada awalnya *Jawa Pos* merupakan koran lokal yang terbit di Surabaya. Kini koran tersebut telah berubah menjadi salah satu koran nasional terbesar di Indonesia. *Jawa Pos* kini memiliki jaringan koran-koran lokal, yaitu *Radar* yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu, *Jawa Pos* juga memiliki jaringan stasiun televisi yang juga tersebar di seluruh Indonesia.



Gambar 3.6 Jawa Pos National Network

(Sumber: Google, 2017)

Koran lokal memiliki arti bahwa koran ini lebih mengutamakan berita-berita lokal dibanding berita nasional ataupun internasional. Dengan demikian, pasar yang dimiliki hanya terbatas di daerah (lokal) tersebut. Sementara itu, koran nasional berarti bahwa koran ini lebih mengutamakan berita-berita nasional jika dibanding dengan berita lokal atau berita internasional. Strategi pemasaran, manajemen, produksi, atau keuangan dari koran lokal, tentu sangat berbeda jika dibanding dengan koran nasional. Walaupun begitu, *Jawa Pos* berhasil mengatasinya.

Pada saat itu, di beberapa daerah juga terdapat koran lokal, seperti halnya *Surabaya Post* (Surabaya), *Suara Merdeka* (Semarang), *Wawasan* (Semarang), *Kedaulatan Rakyat* (Yogyakarta), *Waspada* (Medan), *Pikiran Rakyat* (Bandung). Koran-koran ini sudah memiliki penggemar sendiri-sendiri yang terkenal sebagai penggemar fanatik. Untuk Kota Semarang, misalnya, para penggemar merasa belum membaca koran jika belum membaca *Suara Merdeka*. Mereka kangen dan selalu mencari berita yang ada hubungannya dengan berita seputar Tugu Muda, Simpang Lima, dan lain sebagainya.

*Jawa Pos* nampaknya menyadari sekali fanatisme penggemar koran lokal ini. Oleh karena itu, *Jawa Pos* kemudian menerbitkan *Radar Semarang*, dan tentu saja dengan cita rasa Semarang, *Radar Bandung* dengan cita rasa Bandung dan *Radar Medan* dengan cita rasa Medan, begitu seterusnya di kota-kota lainnya. *Jawa Pos National Network* melaporkan, saat ini terdapat 140 kantor perwakilan koran lokal yang mereka miliki tersebar di seluruh Indonesia. Strategi pemasaran yang kemudian diterapkan adalah membeli *Jawa Pos* mendapat bonus *Radar Semarang*, membeli *Jawa Pos* mendapat bonus *Radar Kedu*, dan demikian seterusnya.

Selain koran lokal, *Jawa Pos* juga merambah ke televisi lokal yang kemudian mereka beri nama J-TV (*Jawa Pos Televisi*). J-TV Surabaya berada di Surabaya, JTV Madura berada di Madura, dan JTV Madiun berada di Madiun, dan begitu seterusnya. Tercatat ada 51 televisi lokal yang mereka miliki.

Dengan teknologi informasi yang dimiliki maka setiap data, informasi, berita, gambar, iklan, ataupun film yang didapat bisa langsung dikirim ke kantor pusat untuk segera disiarkan melalui stasiun televisi yang dimilikinya, dicetak pada surat kabar, serta disebarluaskan ke seluruh jaringan Jawa Pos Group. Biaya setiap berita yang disiarkan atau dicetak menjadi sangat murah. Kecepatan dalam hal menyiarkan atau mencetak berita menjadi lebih cepat dan lebih akurat. Kendali dan kontrol terhadap keakuratan berita lebih bisa dipertanggungjawabkan. Itulah strategi perang gerilya yang diterapkan oleh Jawa Pos Group.

- **Pegadaian: Waktu Menjadi Andalan - Cukup 15 Menit**

Sesuai dengan *tagline*-nya, pegadaian mempunyai semboyan mengatasi masalah tanpa masalah. Sejak berdiri dan beroperasi di tanah air, Perum Pegadaian sudah memberi kontribusi bisnis keuangan di tanah air. Tujuan pendirian Pegadaian sangatlah mulia, yaitu untuk mencegah praktik ijon, meningkatkan kesejahteraan rakyat kecil, serta mendukung program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional. Selanjutnya, untuk lebih mendekatkan diri dengan konsumen, pegadaian tidak hanya melayani produk kredit gadai saja, tetapi juga menawarkan produk investasi emas, kredit berbasis fidusia, dan jasa keuangan lainnya. Dilihat dari struktur industrinya, Perum Pegadaian merupakan lembaga keuangan yang “perilaku bisnis”-nya mirip dengan perbankan, yaitu melakukan “jual beli uang”. Oleh karena itu, dalam industri ini Pegadaian langsung *head to head* secara langsung dengan dunia perbankan yang merupakan saingan terberatnya.



Dalam melakukan gerilya pemasaran, pegadaian melakukannya dengan sangat cerdas. Pola bisnisnya tetap sama dengan dunia perbankan, tetapi jaminannya sangat berlainan. Pihak perbankan biasanya akan melihat 5C dari calon kreditur, yaitu *capital* (modal), *capacity* (kemampuan), *collateral* (agunan atau jaminan), *character* (kepribadian/watak), dan *condition of economic* (kondisi ekonomi) yang tentunya akan memakan waktu cukup lama untuk merealisasikannya. Dalam hal ini, Pegadaian cukup melayani calon debitur hanya dalam waktu tidak lebih dari 15 menit. Pegadaian tidak melihat jaminan, tetapi pegadaian melihat barang yang digadaikan. Inilah kunci keunggulan dari Pegadaian dibanding perbankan dan inilah gerilya pemasaran yang dilakukan pihak pegadaian.



**Gambar 3.7** Pegadaian, Cukup 15 Menit

(Sumber: Google, 2017)

Terlepas dari kendala yang ada, Pegadaian merupakan penyedia jasa yang cukup *competitive* dan mampu bersaing di industri keuangan nasional. Dalam mengatasi persaingan ini, Perum Pegadaian dapat menggunakan strategi pemasaran gerilya. Di bidang usaha gadai, baik emas dan gadai barang lainnya, pasar sangat potensial. Terbukti *tagline* Pegadaian sangat efektif dan ramai dikunjungi pelanggan ketika menjelang masuk kuliah, menjelang bulan Ramadan, ketika usai liburan Ramadan, dan

beberapa even yang bersifat tahunan (*annual*). Pelanggan pribadi maupun pengusaha kecil juga dapat menggunakan jasa Pegadaian jika menginginkan pembiayaan konsumtif jangka pendek, yang tidak bisa disediakan oleh penyedia jasa keuangan lainnya.

- **Go-jek**

Saat ini Go-jek memiliki lebih dari 300,000 armada dan merupakan armada angkutan terbesar di Indonesia. Walaupun demikian, Go-jek tidak memiliki satu buah pun sepeda motor. Dengan demikian, Go-jek tidak perlu membeli motor, tidak perlu membeli bensin, dan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk perawatan. Para pengemudi Go-jek bukanlah pegawai Go-jek. Mereka hanya mitra kerja. Inilah ilmu kosong tetapi berisi; tidak mempunyai apa-apa, tetapi apa-apa bisa dilakukan.



**Gambar 3.8** Ojek Online

(Sumber: [www.go-jek.com](http://www.go-jek.com))

Sangat cerdas strategi pemasaran gerilya yang diterapkan Go-jek dan beberapa bisnis serupa yang berbasis aplikasi. Selain mengubah pola strategi persaingan, yang mengharuskan kompetitor untuk segera menyesuaikan diri, Go-jek juga mampu mengubah pola perilaku konsumen dalam melakukan pembelian.

Konsumen sekarang lebih menyukai kegiatan pertukaran yang bersifat *experience*. Go-jek dan beberapa aplikasi transportasi *online* lainnya mampu memberikan pengalaman ini kepada konsumen.

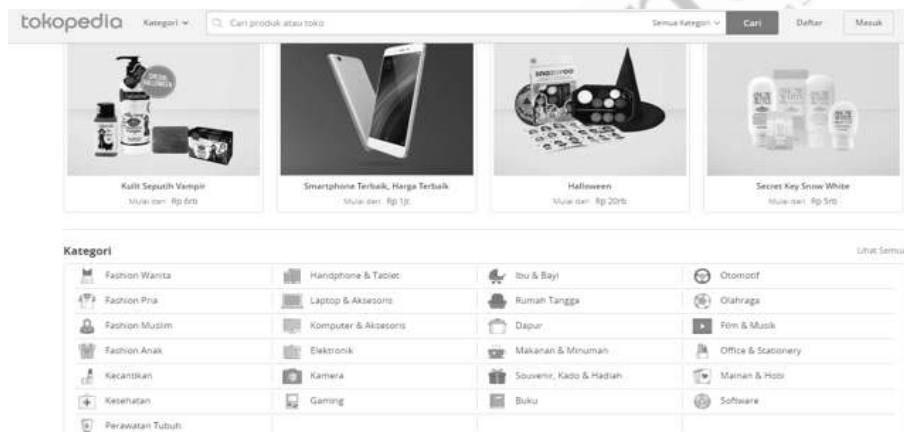
Orang tidak perlu repot-repot pergi ke mal yang kadang harus mencari parkir dengan susah. Mereka dapat menggunakan jasa Go-jek (Go-ride atau Go-car) dengan biaya yang lebih murah. Demikian juga jika konsumen sedang tidak ingin pergi keluar rumah, mereka dapat memesan makanan melalui Go-food. Pengalaman ini ditambah lagi dengan pemberian promo dan bonus menarik yang membuat pemain baru ini tentu saja tidak bisa dianggap enteng. Dari sisi konsumen, tentu saja konsumen lebih senang dan selalu mencari harga yang paling kompetitif. Dibandingkan naik taksi biasa, dengan memesan Go-car atau Grab konsumen bisa mendapatkan harga yang lebih murah serta mendapatkan poin yang dapat ditukar dengan *merchandise* yang sudah ditentukan. Belum lagi aplikasi-aplikasi yang ada seperti Go-send, Go-food, serta aplikasi Go-life (Go-massage, Go-clean, dan lain-lain) akan mengubah perilaku konsumen dan tatanan bisnis di masa yang akan datang. Artinya, Go-jek secara langsung atau tidak akan berhadapan dengan industri makanan dan minuman (restoran), industri pengiriman barang, industri jasa (*massage, laundry*, dan lain-lain) yang mengharuskan mereka segera menyesuaikan diri dengan lanskap bisnis yang sudah berubah.

- **Tokopedia**

Sama dengan Go-jek, Tokopedia juga menggunakan jurus ilmu kosong tetapi berisi. Tokopedia dalam hal ini sama sekali tidak memiliki toko secara fisik, tidak memiliki lahan yang digunakan untuk mendirikan toko yang dimaksud, tidak memiliki karyawan yang harus menjaga toko untuk melayani pembeli, dan tidak

memiliki ini dan itu. Akan tetapi, kita pasti bisa belanja apa saja di Tokopedia. Tidak punya apa-apa, tetapi apa-apa bisa punya. Itulah ilmu kosong tetapi berisi.

Bandingkan dengan toko-toko tradisional. Mereka semua harus membeli dan harus memiliki. Mereka harus memiliki lahan, memiliki toko secara fisik, memiliki karyawan, membayar biaya perawatan, membayar pajak, membayar gaji, dan lain sebagainya. Satu pihak tidak memiliki apa dan satu pihak harus memiliki apa-apa. Tentu saja, biaya yang dikeluarkan oleh yang tidak memiliki apa-apa menjadi jauh lebih murah jika dibanding dengan yang harus memiliki apa-apa.



**Gambar 3.9** Tokopedia

(Sumber: [www.tokopedia.com](http://www.tokopedia.com))

Dalam konsep strategi lautan biru (*blue ocean*), teknologi merupakan salah satu poin untuk mencapai keunggulan bersaing. Salah satunya adalah Tokopedia. Dilihat dari sudut pandang industrinya, Tokopedia berhadapan langsung dengan para pemain retail besar, baik dalam negeri maupun luar negeri (matahari, Carefour, dan lain-lain). Dari nilai asetnya, matahari memiliki 140 toko yang terletak di 66 kota, terdiri dari personel sekitar 50.000 orang, serta melibatkan lebih dari 1.200 pemasok lokal dengan lebih dari 90% transaksi di seluruh Indonesia. Investasi matahari di

setiap gerai baru antara Rp30 miliar – Rp40 miliar per gerai dengan total penjualan PT Matahari Department Store, Tbk. mencapai Rp14,4 triliun.

Menghadapi pesaing-pesaing besar seperti Matahari, Carefour, dan lain-lain, seperti perusahaan *start-up* lainnya, Tokopedia sangat aktif dalam meluncurkan strategi pemasaran gerilya yang efektif dalam mengedukasi konsumennya. Terbukti dengan waktu yang tidak terlalu lama, Tokopedia dan perusahaan *e-commerce* lainnya mampu membuat pola belanja konsumen berubah secara signifikan. Sekadar membandingkan penyebab runtuhnya bisnis ritel di Amerika Serikat, salah satu penyebabnya adalah konsumen lebih suka bertansaksi secara *online*. Data dari lembaga riset properti Cushman & Wakefield juga cukup mengejutkan, yaitu penurunan yang cukup signifikan atas jumlah konsumen yang berkunjung ke mal dari tahun 2010 hingga 2013 mencapai 50%. Jika melihat angkanya (50 persen) sangat mungkin perilaku ini akan diikuti oleh konsumen di seluruh dunia, termasuk konsumen di Indonesia. Oleh sebab itu, mau tidak mau industri retail harus mengembangkan model *e-commerce* yang inovatif dan berorientasi kebutuhan pasar, selalu menawarkan produk yang variatif, nyaman, mudah dan murah, serta memberi pengalaman yang menyenangkan dalam berbelanja. Beberapa perusahaan *online* cerdas membidik konsumennya dengan membidik ceruk pasar yang lebih sempit. Strategi pemasaran gerilya dapat dipakai dan sangat efektif dalam melayani konsumen dengan lebih baik.

- **Coca-Cola: Mesin Kebahagiaan**

Jika beberapa contoh di atas (Go-jek, Tokopedia) mewakili bisnis *Brick and Click (e-commerce)* yang sedang marak akhir-akhir ini, Coca-Cola merupakan perusahaan konvensional (*Brick and Mortar*). Sepertinya tidak hanya perusahaan bisnis skala kecil

maupun menengah saja yang melakukan strategi pemasaran gerilyanya. Coca-Cola sebagai *Multi National Company* yang beroperasi di banyak negara juga menerapkan strategi pemasaran gerilya.

Strategi pemasaran gerilya Coca-Cola yang populer adalah dengan diluncurkannya Coca-Cola's Happiness Machine (mesin kebahagiaan Coca-Cola). Menariknya, Coca-Cola's Happiness Machine dapat diletakkan di tempat-tempat strategis, misalnya di kampus-kampus atau di tempat kerja karyawan (*labour camps*), seperti yang dilakukan di Dubai. Sepertinya Coca-Cola melakukan strategi promosi dan kampanye besar-besaran. Salah satunya dengan membuat videonya dan mengunggah video di Youtube. Video tersebut memperlihatkan bagaimana setiap pasangan mengekspresikan cinta mereka satu sama lain dan menjadi viral dan bahan pembicaraan di mana-mana. Terbukti video tersebut sukses dan ditonton 6.869.846 kali sejak 25 Mei 2015.



**Gambar 3.10** Coca-Cola Happiness Machine

(Sumber : [www.creativeguerrillamarketing.com](http://www.creativeguerrillamarketing.com)

<http://buzz.viddsee.com/coca-cola-dubai/>)

### **3.4. Menyusun Pemasaran Gerilya**

Seperti sudah dijelaskan di atas, strategi pemasaran gerilya merupakan strategi yang kreatif dan nonkonvensional berbiaya rendah. Dalam menghadapi pesaing yang lebih besar dan kuat,

strategi pemasaran jenis ini dapat memberikan *competitive advantage* yang sangat efektif. Ibarat dalam film *David and Goliath*, David akhirnya dapat mengalahkan raksasa Goliath karena faktor kelincahan dan kecerdikannya. Walaupun menggunakan senjata sederhana, David dapat melumpuhkan sang raksasa. Analoginya, dalam konsep pemasaran gerilya, produk yang berhasil tidak selalu melibatkan sumber daya keuangan yang besar. Perusahaan yang cerdas dapat memanfaatkan kreativitas dan inovasi produk untuk mendapatkan keunggulan dalam persaingan yang ketat dan kompetitif.

Bisnis terus bergerak dan pesaing juga semakin gencar menerapkan strategi-strategi bisnisnya. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu membuat rencana bisnis yang pas dengan lingkungan pasarnya. Rencana bisnis yang baik harus berisi perencanaan keuangan dan perencanaan pasar. Seperti halnya perencanaan keuangan, perencanaan pasar memproyeksikan angka-angka dan menganalisisnya, tetapi dari sudut pandang yang berbeda. Perencanaan pasar lebih memusatkan pada pelanggan, tetapi tidak menitikberatkan pada arus kas, laba bersih, ataupun ekuitas pemilik.

Sebelum perusahaan menikmati laba jangka panjangnya, ada beberapa pertanyaan penting yang harus dijawab, yaitu apa yang akan dijual, kepada siapa, seberapa sering, harga berapa, serta bagaimana cara penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Singkatnya, perencanaan pemasaran mengidentifikasi pelanggan perusahaan dan menguraikan cara-cara perusahaan menarik dan mempertahankan pelanggan. Pertanyaan ini merupakan tantangan strategis yang harus dijalankan perusahaan untuk mencapai *sustainable competitive advantage*.

Salah satu *outcome* dari pemasaran adalah kepuasan konsumen dan loyalitas. Pemasaran merupakan proses penciptaan dan penyampaian barang maupun jasa untuk menghasilkan kepuasan konsumen. Konsumen yang puas diharapkan menjadi konsumen yang setia atau loyal. Rahasia kesuksesan pemasaran terletak pada kemampuannya memahami kebutuhan, permintaan, dan keinginan pelanggan sasaran sebelum pesaing bertindak melakukannya. Kenyataannya, dalam memasarkan produk atau jasa banyak perusahaan bersifat menunggu saja, bukan melakukan strategi proaktif terhadap kebutuhan pelanggan.

Sama halnya dengan bisnis besar, prinsip-prinsip dan fungsi-fungsi pemasaran juga berlaku di industri kecil yang akan memengaruhi kegiatan dan proses bisnisnya mulai dari fungsi produksi, keuangan, sampai produk dan jasa diterima di tangan konsumen. Pentingnya mengembangkan strategi pemasaran yang relevan bagi suatu produk merupakan *knowledge* yang harus dipahami oleh setiap pemilik usaha bisnis dalam setiap siklus hidup produknya (*Product Life Cycle*). Dalam bisnis berlaku hukum “yang besar belum tentu sehat, yang kecil tidak harus mati”. Besar dan kecil bisa bersama-sama mengisi pembangunan. Strategi ini sudah banyak dilakukan dan familiar dipakai sebagai suatu strategi kerja sama yang menguntungkan. Tidak perlu saling menyerang dan mematikan, tetapi mewujudkan kolaborasi dan kerja sama yang menguntungkan. Lihat bagaimana Avanza dan Xenia sukses menjadi ikon mobil idaman (mobil sejuta umat) di tanah air. Perusahaan jamu Sido Muncul menjalin mitra kerja sama dengan para petani madu untuk membuat produk yang bersaing dan berkualitas. Melihat arah bisnis transportasi yang berubah, perusahaan taksi Blue Bird memutuskan bermitra dengan Go-jek. Demikian banyak dilakukan beberapa *start-up* menggandeng mitra yang notabene para pesaing untuk menciptakan nilai yang menguntungkan.



Strategi pemasaran gerilya seperti yang sudah diterangkan di atas merupakan strategi yang unik, berbiaya rendah, kreatif, dan bersifat *out of the box* serta memberikan keunggulan bersaing terhadap pesaing yang lebih besar secara efektif. Ilustrasi 1 (Gambar 3.11) di bawah ini menunjukkan bagaimana perusahaan kecil bisa hidup berdampingan dengan perusahaan yang relatif besar. Beberapa klinik kecantikan seperti Klinik Mata Nusantara, Klinik Gigi Nadira, Rumah Sakit Bunda, dan House of Ristra sudah mempunyai segmen potensial yang semakin besar dan loyal. Klinik-klinik kecantikan bersama-sama dengan rumah sakit besar seperti RS Telogorejo Semarang mempunyai tugas bersama dalam melayani masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan caranya sendiri-sendiri sesuai dengan segmentasi, target, dan *positioning* yang berbeda.



**Gambar 3.11** Ilustrasi 1: Perusahaan Besar vs Kecil

*(Sumber: data diambil dari berbagai sumber)*

Demikian pula di industri retail, dominasi Carrefour lewat induknya Transmart semakin besar dan menggurita dengan pembukaan cabang di kota-kota besar. Di Semarang, Transmart dibuka pada tanggal 16 Juni 2017. Namun, beberapa pemain retail kelas menengah dan kecil juga menunjukkan fenomena bisnis yang

sama. Sebut saja Alfamart, Indomart, dan beberapa gerai retail khas di beberapa daerah bisa hidup berdampingan dengan peritel besar.

Dunia transportasi juga menunjukkan geliat bisnis yang semakin berkembang. Marak muncul aplikasi *online* yang mampu menciptakan harga yang relatif murah, tetapi tetap tidak menghilangkan transportasi lokal seperti bajaj, ojek pangkalan, angkutan umum (kereta api, taksi, penerbangan, dan lain-lain). Akan tetapi, harus diingat bahwa model bisnisnya sudah harus berubah, terutama dalam hal pelayanan dan harga (Gambar 3.12).



**Gambar 3.12** Ilustrasi 2: Moda Transportasi

*(Sumber: Data diambil dari berbagai sumber)*

### 3.4.1. Menentukan Pasar Sasaran

Pasar sasaran (*target market*) merupakan kelompok pelanggan tertentu di mana perusahaan dapat melayani produk atau jasa dengan baik. Kegiatan terus-menerus dalam mempelajari pasar lokal, para pelanggan, kebiasaan membeli, dan preferensi pembelian akan semakin mendekatkan perusahaan terhadap konsumennya serta fokus pada strategi yang dijalankan pada kelompok prospek dan konsumen sesuai dengan target pasarnya. Perusahaan tidak dapat melayani dan berhubungan dengan semua konsumennya di pasar beragam dan luas, tetapi perusahaan

dapat membagi pasar menjadi kelompok konsumen atau segmen sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Dengan kata lain, perusahaan dapat memilih konsumen kelompok mana yang akan dilayaninya.

Pendekatan yang sering dipakai dalam strategi bisnis adalah *Shot Gun Approach*, suatu pendekatan tidak asal tembak. Dalam pendekatan ini, perusahaan harus benar-benar mengenal tentang perilaku konsumen dan preferensi produk dan jasa yang ditawarkan. Kenyataan di lapangan, kesalahan terbesar adalah asal tembak karena tidak memahami konsumen dengan baik.

- Banyak perusahaan kecil secara umum mengandalkan intuisi dan pengalaman sehingga gagal menentukan pasar sasaran yang akan dilayani dengan jelas.
- Strategi promosi, yaitu iklan ditujukan untuk semua orang. Padahal kepentingan kebutuhan konsumen terhadap iklan sangat beragam. Dengan menyasar ke semua orang membuat pesan iklan yang disampaikan tidak efektif dan tidak sampai.
- Perusahaan banyak yang tidak paham kepada siapa saja pelayanan mereka. Padahal dalam pasar yang berbeda, strategi bauran pemasaran yang dijalankan juga berbeda.

Menentukan target pasar dapat dilakukan setelah perusahaan melakukan pemetaan, evaluasi, dan identifikasi pasar menjadi beberapa segmen. Langkah selanjutnya adalah perusahaan dapat memilih tiap segmen menjadi satu atau beberapa segmen sesuai dengan sumber daya perusahaan. Perusahaan harus memilih target pasarnya karena tidak ada satu pun perusahaan bisnis yang dapat melayani semua pasar dan semua segmen karena pasar yang ada bersifat heterogen dan luas, baik secara geografis, demografis, psikografis, maupun tingkah laku. Secara ekonomi, melayani atau

memenuhi kebutuhan semua segmen yang ada membutuhkan sumber daya keuangan yang besar. Dengan menentukan target pasar yang jelas perusahaan dapat melayani konsumen dengan lebih baik.

Terdapat beberapa bentuk pola yang dapat dipilih untuk menentukan target pasar:

- ***Konsentrasi pasar tunggal (single segment concentration)***

Memilih segmen pasar tunggal dapat diartikan perusahaan hanya memilih satu segmen pasar saja sesuai dengan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat fokus dan berkonsentrasi dalam melayani konsumen sesuai dengan target pasarnya. Melalui pemasaran yang terkonsentrasi, pengetahuan perusahaan mengenai kebutuhan konsumen menjadi terarah dan kuat. Selain itu, manfaat masuk dalam pasar yang terkonsentrasi adalah perusahaan dapat menikmati nilai ekonomis melalui harga kepemimpinan, spesialisasi produksi, distribusi, dan promosi. Namun, selain keunggulan yang ada dalam strategi ini, ada risiko yang muncul ketika segmen berubah arah dan pesaing sudah banyak yang masuk membuat pasar semakin ketat dan kompetitif.

Usaha fotokopi yang berkembang di sekitar kampus atau sekolah merupakan contoh dari konsentrasi pasar tunggal. Usaha ini hanya melayani fotokopi dokumen (tugas, jilid dokumen, fotokopi, jilid skripsi, dan lain-lain). Selanjutnya, salah satu merek yang melekat di benak ibu-ibu dan perempuan di tanah air adalah *Singer*. Merek *Singer* merupakan merek yang identik dengan mesin jahit. Merek *Singer* sampai sekarang masih konsisten melayani pasar tunggalnya, yaitu mesin jahit, walaupun penjualan relatif menurun dan eranya sudah berubah. Bisnis jasa rental komputer beberapa tahun silam masih merupakan bisnis yang menguntungkan, tetapi saat ini perkembangan teknologi informasi membuat komputer menjadi semakin terjangkau. Ditambah dengan perkembangan

*smartphone* dan tablet yang canggih dan terjangkau menjadikan bisnis rental komputer ditinggalkan oleh konsumennya.

- ***Spesialisasi terpilih (selective specialization)***

Tidak cocok dengan strategi pasar tunggal, perusahaan dapat mengembangkan strategi spesialisasi selektif, yaitu strategi memilih target yang akan dituju berdasarkan pilihan segmen secara objektif, menarik, dan tepat. Perusahaan dapat memilih sejumlah segmen untuk dilayaninya sesuai dengan sumber daya yang ada. Tentu saja yang dipilih adalah segmen yang menarik, menjanjikan, dan dapat menghasilkan *revenue* perusahaan. Strategi multisegmen ini mempunyai kelebihan bahwa risiko yang ada dapat didiversikan. Jadi, misalnya ada perubahan beberapa segmen, masih ada segmen yang dapat menghasilkan uang (*revenue*) bagi perusahaan.

Perusahaan rokok Sampurna mempunyai beberapa segmen, yaitu Merek A Mild untuk perokok yang menginginkan produk rokok rendah tar dan nikotin. Sementara itu, Dji Sam Su adalah produk rokok yang diperuntukkan bagi penikmat rokok sejati. Demikian juga yang dilakukan oleh Unilever, yang mempunyai beberapa segmen-segmen yang sesuai dengan target marketnya. Di pasar sabun untuk mencuci pakaian ada merek-merek seperti Attack, Rinso, dan Surf. Merek-merek ini tentunya ditujukan bagi segmen yang berbeda.

- ***Spesialisasi produk (product specialization)***

Spesialisasi produk hampir sama dengan strategi segmen tunggal, yaitu perusahaan memilih untuk membuat produk tertentu yang akan dijual kepada berbagai segmen pasar secara spesifik. Perusahaan membuat produk tertentu untuk dijual di beberapa segmen pasar. Kotler dan Keller (2009), memberi contoh pembuat mikroskop menjual produknya ke universitas, pemerintah, dan laboratorium komersial.

- **Spesialisasi pasar (*market specialization*)**

Spesialisasi pasar dapat dipilih di mana perusahaan berkonsentrasi melayani kebutuhan dari satu kelompok pelanggan tertentu. Merek Johnson and Johnson merupakan merek yang khusus untuk pasar anak-anak kategori balita. Kebutuhan balita seperti bedak, sabun, sampo, *baby hair lotion*, *baby oil*, dan lain-lain merupakan produk-produk perlengkapan bayi. Pesaing di industri ini cukup banyak, yaitu Zwitzaal, My Baby, Cusson, Pigeon, dan masih lagi. Pada intinya, strategi spesialisasi pasar merupakan kegiatan melayani kebutuhan produk konsumen, baik barang dan jasa, di pasar dan industri yang sama.

- **Pelayanan penuh (*full market coverage*)**

*Market coverage* dapat dilakukan bagi perusahaan yang memiliki sumber daya keuangan dan kompetensi yang besar. Strategi ini berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk di pasar yang mungkin mereka perlukan. Di bidang jasa pendidikan, Universitas Dian Nuwanto merupakan contoh universitas yang mampu menyediakan kebutuhan pendidikan tinggi yang berkualitas dengan beberapa program yang dapat dipilih oleh mahasiswa, baik strata 1 (sarjana), strata 2 (master), sampai strata 3 (pendidikan doktor), dilengkapi dengan produk pendamping, seperti *Double Degree*, *Student Mobility*, dan *Twining Program*. Sementara di industri retail, unilever dan P&G merupakan perusahaan yang menerapkan strategi *market coverage* yang sudah dikenal masyarakat luas.

### **3.4.2. Menentukan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan Melalui Riset**

Banyak produk baru dan produk sukses melalui riset-riset pemasaran. Saat pertama kali produk Simpati dari Telkomsel

diluncurkan, area pemakaian masih sangat terbatas. Harga isi ulang hanya satu, yaitu Rp100.000,00. Akhirnya, dengan riset-riset pasar yang dilakukan diketahui bahwa konsumen membutuhkan pecahan isi ulang yang lebih kecil. Dari rekomendasi riset pasar yang ada, kemudian operator Telkomsel meluncurkan beberapa produk baru, yaitu Simpati As dan Simpati regular di samping produk premium pascabayar Kartu Halo. Bagi konsumen yang mempunyai kebutuhan harga murah dapat memilih Kartu As, sedangkan yang membutuhkan pelayanan produk lebih baik dapat memilih kartu Simpati atau Kartu Halo.

Riset pemasaran dapat dimulai ketika produk itu akan dibuat, pada saat sudah dilempar ke pasar, atau melakukan riset pascapembelian. Riset pemasaran atau *marketing research* adalah kegiatan mengumpulkan informasi di bidang pemasaran yang secara sistematis dilakukan mulai dari perumusan masalah, menentukan tujuan penelitian, mengumpulkan data dari lapangan, mengolah data setelah data terkumpul, serta melakukan interpretasi hasil penelitian. *Output* yang diharapkan dari riset pasar adalah pengambilan keputusan pemasaran yang lebih efektif dan tepat sasaran.

Di bawah ini ada beberapa pertanyaan yang digunakan sebagai acuan untuk melakukan riset pasar, memperbaiki tingkat kepuasan pelanggan, dan mencari metode untuk menarik pelanggan baru:

- Siapakah pelanggan saya?
- Apakah yang biasa pelanggan cari?
- Di mana mereka tinggal?
- Seberapa sering mereka membeli produk dan jasa ini?
- Bagaimana model, jenis, warna, atau rasa yang mereka sukai?

- Mengapa mereka mau atau tidak membeli dari toko saya?
- Bagaimana kekuatan produk dan jasa perusahaan saya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan?
- Apakah pendapat mereka tentang perusahaan saya? Pukul berapa mereka biasanya belanja?
- Iklan jenis apa yang mereka sukai?
- Bagaimana tanggapan pelanggan terhadap perusahaan pesaing saya?

Riset pemasaran (*market research*) sepintas kelihatannya diperuntukkan untuk perusahaan dalam skala besar, tetapi sebenarnya baik perusahaan besar atau kecil dapat memanfaatkan riset pasar untuk informasi pengambilan keputusan yang efektif dan andal.

#### **3.4.2.1. Alasan Mengapa Riset Pemasaran Itu Penting**

Ulasan di atas menunjukkan bahwa riset pemasaran merupakan hal yang dapat membantu perusahaan untuk mengambil keputusan bisnis tanpa membedakan apakah perusahaan masuk dalam kategori skala usaha besar atau kecil, apakah perusahaan termasuk *start-up* baru atau bisnis yang sudah lama, apakah akan melakukan ekspansi usaha baru atau tidak. Selanjutnya, paparan berikut ini akan membahas mengapa riset pemasaran itu penting.

- **Memahami konsumen**

Bagi *start-up* bisnis, riset pemasaran sangat penting untuk memahami konsumen. Selain itu, upaya yang lebih penting untuk kelangsungan suatu perusahaan adalah menciptakan permintaan yang cukup (*create market offering*). Apalagi dengan memperhatikan perubahan perilaku konsumen dan perubahan pola konsumsi konsumen yang cepat berubah mengharuskan



perusahaan selalu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Jika tidak cepat untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada, risikonya perusahaan akan ditinggalkan konsumennya. Oleh sebab itu, riset pemasaran dapat membantu perusahaan dengan memperhatikan faktor demografi (usia, pendapatan, jenis kelamin, dan lain-lain) yang terus berubah. Selain itu juga dengan memperhatikan tren perubahan selera konsumen. Hal tersebut berfungsi untuk mengeksekusi strategi yang cocok dan susah ditiru oleh perusahaan lain. Memahami konsumen dengan baik merupakan strategi jangka panjang yang harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

- **Selalu memperbaharui (*update*) model bisnis**

Riset pemasaran juga dapat membantu supaya bisnis model yang dijalankan tidak ketinggalan zaman. Seringkali model bisnis yang sudah ada (lama) dianggap model bisnis yang paling baik dan kadang kala perusahaan bisnis enggan dan lambat untuk berubah karena bisa jadi perubahan membutuhkan biaya dan penyesuaian yang cukup besar. Lambatnya penyesuaian diri di pasar yang berubah menyebabkan perusahaan tidak menyadari bahwa produknya sudah usang dan mulai ditinggalkan konsumen. Melalui riset-riset pasar perusahaan dapat membuat model bisnisnya selalu *up to date*. Lihat saja contoh di industri ritel. Sudah banyak pemain ritel konvensional yang menutup beberapa gerainya atau bahkan menutup semua gerainya karena adanya konsep baru *e-commerce*. Perubahan itu bukan sepenuhnya disebabkan oleh lanskap bisnis *e-commerce*, tetapi perusahaan harus peka menghadapi fenomena ini. Memahami perubahan selera dan pilihan pasar kemudian menyesuaikan ke dalam model bisnis dengan perubahan merupakan salah satu fungsi penting dari riset pasar.

### 3.4.2.2. Pilih Metode dan Konsep Bisnis yang Sesuai

Banyak metode dan konsep bisnis yang dapat dijadikan acuan untuk membuat model bisnis tidak ketinggalan. Salah satu konsep yang populer adalah konsep SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely*). Untuk mengetahui dengan tepat posisi perusahaan di pasar memang tidak mudah, apalagi menetapkan target pasar secara realistis. Mengetahui posisi perusahaan di pasar merupakan tahap awal untuk membuat strategi yang sesuai. Dalam hal ini dibutuhkan semacam titik acuan (*point of reference*) untuk mengukur keberhasilan suatu bisnis. Pasar memang harus spesifik, bisa diukur, realistis, dan sesuai dengan waktu yang tepat. Dengan memperhatikan model SMART ini perusahaan selalu berada dalam jalur strategi yang diterapkan.

Beberapa langkah berikut ini dapat dilakukan untuk melakukan riset pemasaran yang efektif dengan biaya yang relatif rendah:

- **Lakukan survei**

Mengenali konsumen merupakan kebutuhan dari suatu organisasi bisnis untuk dapat mendekati perusahaan dan konsumen. Banyak perusahaan dapat bertahan dan unggul di pasar karena melakukan survei pasar secara periodik. Survei sendiri dapat dilakukan pada saat akan meluncurkan produk baru, pada saat produk baru sudah berada pasar, sampai survei pasar pascapembelian. Dengan demikian, perusahaan sangat memahami betul apakah produk itu diterima di pasar atau tidak. Dengan informasi yang didapatkan dari survei, jika ada kekurangan langsung dapat dilakukan perbaikan dan penyesuaian. Hasil survei sangat ditentukan oleh pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner yang dibagikan. Oleh sebab itu, instrumen-instrumen yang dikembangkan dalam pertanyaan di dalam kuesioner harus

mencerminkan kebutuhan perusahaan. Di beberapa retail modern seperti mal-mal sudah banyak konsumen yang berbelanja lalu diminta untuk mengisi kuesioner dari beberapa produsen. Biasanya, jika konsumen berkenan mengisi kuesioner diberikan produk sampel sebagai penghargaan. Dengan teknologi yang berkembang, umpan balik konsumen dapat dilakukan dengan mengirimkan SMS, e-mail, ataupun telepon dari *call center* tentang produk dan layanan yang sudah diberikan. Survei yang dilakukan dengan cermat dan berkesinambungan akan membuahkan hasil yang diinginkan perusahaan untuk mengetahui apa yang diinginkan dan untuk perbaikan di masa mendatang.

Melengkapi survei yang sudah dilakukan dapat dilanjutkan dengan FGD (*Focus Group Discussion*) untuk mempertajam analisis pasar. *Focus groups* dapat melibatkan 6–10 orang dengan waktu kira-kira 90 menit. Meskipun yang terlibat dalam FGD sedikit, tetapi umpan balik yang diharapkan lebih mendalam dan dapat diandalkan. *Focus group* dapat digunakan untuk menggali masukan konsumen tentang fitur-fitur layanan, strategi harga, dan efektivitas dari suatu iklan.

- **Kolaborasi dengan perguruan tinggi**

Salah satu kegiatan utama perguruan tinggi adalah Tridharma Perguruan Tinggi. Tridharma Perguruan Tinggi meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Setiap perguruan tinggi juga selalu siap mengembangkan ketiga hal tersebut, termasuk bekerja sama dengan pihak lain dalam koridor Tridharma PT. Oleh sebab itu, baik itu universitas, sekolah tinggi, ataupun vokasi biasanya mempunyai program-program studi yang dapat bekerja diajak bekerja sama untuk mengembangkan suatu unit bisnis (program studi teknik industri, ekonomi, kesehatan masyarakat, dan lain sebagainya). Kerja sama ini akan melibatkan mahasiswa, dosen, bahkan mahasiswa

untuk menciptakan keselarasan antara dunia pendidikan dengan dunia industri. Perguruan tinggi sendiri biasanya mempunyai skema penelitian dan pengabdian masyarakat yang dapat mendekatkan antara perguruan tinggi dan dunia usaha. Bahkan, pemerintah melalui Ristekdikti juga menawarkan skema-skema hibah dan pembiayaan yang berhubungan dengan pengembangan dunia bisnis. *Link and match* juga menjadi ukuran yang sangat penting bagi keberhasilan dunia usaha secara makro. Jangan sampai antara perguruan tinggi dan dunia usaha mengembangkan riset sendiri-sendiri. Oleh sebab itu, sekali lagi kerja sama antara perguruan tinggi dan dunia usaha harus lebih aktif membina kerja sama yang saling menguntungkan.

- **Mengetahui kompetitor**

‘Sehidup semati dengan para pesaing’ merupakan jargon yang cukup populer dan sering muncul di kalangan pelaku bisnis. Menurut banyak teori yang berkembang, menunjukkan bahwa perusahaan akan selalu berhadapan dengan pesaingnya, baik langsung maupun tidak langsung (Kotler, 2009). Pesaing tidak selamanya merugikan dan harus dihindari. Banyak hal yang dapat dipelajari dari para pesaing-pesaing di setiap industri bisnis. Dari para pesaing, perusahaan dapat melihat aktivitas para pesaing, misalnya mengetahui siapa pembelinya dan memungkinkan mengikuti mereka di media sosial. Pesaing dapat dijadikan faktor penyeimbang untuk menjadikan perusahaan lebih baik dalam menentukan strategi pelayanan dan strategi produknya. Jika memungkinkan, dengan para pesaing dapat melakukan kerja sama bisnis yang saling menguntungkan, seperti *co-branding*, produksi bersama untuk mencapai skala ekonomis, dan lain-lain. Beberapa merek sukses melakukan kerja sama dengan para pesaingnya. Suzuki dan Mitsubishi pernah bekerja sama membuat produk

dengan konsep kerja sama, yaitu Suzuki APV dan Mitsubishi Maven. Toyota dan Daihatsu bahkan mengulang sukses memproduksi Avanza dan Xenia; Terios dan Rush memasuki generasi kedua.

Data dan informasi dapat diperoleh juga dari sumber yang terpercaya, yaitu dari statistik pemerintah, Bank Indonesia, BPS, Kadin, dan dari asosiasi industri lainnya. Informasi yang didapat sebaiknya jangan menekankan pada temuan yang positif saja karena informasi ini bisa jadi menyesatkan dan berdampak buruk pada strategi yang akan diambil. Temuan dalam riset, baik positif dan negatif akan membantu perusahaan untuk melayani dan menentukan strategi produk yang lebih baik.

### ***Ilustrasi Pemasaran***

Ilustrasi pemasaran berikut menggambarkan kegiatan riset pemasaran dapat dilakukan secara sederhana, misalnya menghitung orang yang lewat, pejalan kaki, motor, atau mobil dalam satu minggu. Data yang didapat dapat diolah menjadi keputusan pemasaran, misalnya berapa produk yang harus disediakan, termasuk produk apa yang sangat dibutuhkan dan cepat habis (fast moving product) dan mana produk yang kurang laku. Dengan demikian, program-program pemasaran yang dijalankan diharapkan akan efektif.

Demikian juga ilustrasi pemasaran dengan riset pemasaran dapat memberikan informasi mengenai apa yang dicari orang di rumah makan (cepat saji, masak sendiri atau dimasakkan, suasana yang nyaman, atau yang lain) sesuai dengan kebutuhan konsumennya, misalnya menu Panas (Paket Nasi) yang merupakan ciri khas produk makanan Indonesia.



**Gambar 3.13** Ilustrasi Pemasaran 3

(Sumber: disadur dari beberapa sumber)

### 3.5. Menyusun Strategi Pemasaran Gerilya: Membangun Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan kata kunci dalam organisasi bisnis. Keunggulan bersaing akan menentukan apakah perusahaan akan bertahan atau tidak di lingkungan industri yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu, semua unit usaha bisnis berlomba mencari dan membuat keunggulan bisnis yang dinamis, fleksibel, dan susah untuk ditiru oleh perusahaan lainnya. Istilah *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) merupakan konsep keunggulan bersaing yang berkelanjutan sangat populer di kalangan bisnis akhir-akhir ini. Porter (1985), menegaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan kegiatan yang diarahkan untuk membentuk *value*/nilai bagi konsumennya dibandingkan dengan para pesaingnya secara superior dan ekonomis. Lebih lanjut, Fred R. David (2016), menggarisbawahi perusahaan yang mempunyai kriteria *valuable, rare, costly to imitate, dan no product substitution* merupakan perusahaan yang unggul di pasar, yang pada akhirnya dapat menikmati laba yang tinggi (*above average return*) dibandingkan dengan para pesaingnya. Keunggulan bersaing pada

perusahaan kecil dan menengah (UKM) pada dasarnya juga sama dengan perusahaan yang ada pada umumnya yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk tetap bertahan di pasar yang semakin kompetitif.

Di kalangan para peneliti, keunggulan bersaing dalam konteks bisnis UKM berbeda dengan keunggulan bersaing dalam konteks perusahaan-perusahaan besar. Mengingat bahwa UKM merupakan salah satu pilar dari pembangunan nasional serta kontribusinya sudah terbukti tidak rentan terhadap krisis ekonomi global, maka membahas keunggulan bersaing UKM merupakan hal yang sangat penting. Tidak berbeda dengan organisasi bisnis besar lainnya, perusahaan kecil dan UKM dapat memiliki keunggulan bersaing jika para pelanggan atau konsumen merasakan bahwa produk atau jasanya yang diterima lebih baik daripada produk atau jasa pesaing. Perusahaan dapat menciptakan persepsi ini dengan berbagai cara. Perusahaan kecil sebaiknya menghindari menggunakan harga sebagai keunggulan bila berhadapan langsung (*head to head*) dengan pemain besar karena cara ini mengandung risiko dan cukup berbahaya jika harga digunakan sebagai keunggulan bersaing. Mengingat toko-toko besar biasanya mempunyai jaringan (*network*) yang sudah mapan, harga bisa lebih kompetitif dan murah. Dalam kasus ini, perusahaan kecil dapat menggunakan keunggulan khusus yang mereka miliki untuk membangun keunggulan bersaing dalam menghadapi saingannya yang lebih besar atau menangkap peluang yang tidak diambil oleh pemain besar. Dengan karakteristik dan volume usaha yang relatif kecil, perusahaan kecil lebih fleksibel dan fokus dalam memilih konsumen untuk dilayani dengan lebih efektif dan lebih baik. Fokus pada pelanggan dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen merupakan hal penting untuk membangun keunggulan bersaing di industri yang semakin ketat dan kompetitif untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas.

Konsumen sendiri juga mempunyai andil dan pengaruh dalam membentuk keunggulan bersaing. Selama produk atau jasa dapat diterima sesuai dengan yang dijanjikan, konsumen akan puas. Secara ekonomis, biaya konsumen yang puas dan akhirnya loyal lebih murah dibandingkan dengan biaya menarik konsumen baru. Survei juga membuktikan:

- 75% pelanggan berhenti berlangganan karena diperlakukan tidak baik oleh karyawan.
- 96% pelanggan memang tidak pernah mengeluh ataupun kecewa merasakan pelayanan yang tidak sesuai yang diharapkan.
- 91% tidak akan pernah membeli dari perusahaan itu.
- 100% yang perlu diwaspadai adalah pelanggan yang kecewa dan tidak puas akan menceritakan pengalaman tidak menyenangkan kepada paling tidak 9 orang lainnya.
- 30% dari pelanggan yang kecewa itu akan bercerita paling sedikit pada dua puluh orang lain.

Selanjutnya, berdasarkan arah dan kebijakan serta tren yang muncul, pemerintah tampaknya sedang memprioritaskan pengembangan industri kerajinan nasional karena kerajinan nasional memberikan kontribusi yang tinggi di beberapa sektor. Kontribusi tersebut khususnya dalam menyerap tenaga kerja dan menghasilkan devisa negara secara signifikan. Diperkirakan produk kerajinan yang ada tumbuh di kisaran 5–10 persen tiap tahunnya, sedangkan *output* yang dihasilkan mencapai 670 juta dollar AS. Perpaduan antara industri kerajinan dengan industri kreatif selain ditujukan untuk pasar lokal juga disiapkan untuk pasar ekspor.

Beberapa daerah Indonesia, seperti Semarang, Bandung, Yogyakarta, Solo, Pekalongan, Bali, dan di beberapa daerah lainnya



merupakan sentra kerajinan yang dikenal luas, bahkan sampai di luar negeri. Yogyakarta memiliki industri kerajinan kaos, batik, perhiasan perak, dan gerabah. Di daerah Klaten terdapat pengrajin batik pewarna alam yang juga menunjukkan geliat di pasar lokal maupun ekspor.

Tugas pemasar dan pelaku bisnis yang utama adalah bagaimana memuaskan kebutuhan konsumen akan suatu produk. Konsumen yang puas bagi perusahaan merupakan aset penting dan keunggulan yang berdampak pada penjualan serta panjang pendeknya suatu siklus hidup suatu produk. Berikut ini adalah beberapa kegiatan yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing untuk mewujudkan kepuasan konsumen:

- **Sistem pengiriman**

Pengiriman yang cepat sesuai yang dijanjikan merupakan harapan semua konsumen. Proses memindahkan produk dari produsen ke konsumen atau konsumen akhir biasanya melalui saluran distribusi, mulai dari pemasok, pabrikan, para perantara, dan pengecer di rantai distribusi tingkat akhir. Pengiriman barang tepat waktu merupakan suatu keunggulan. Sebagai hasilnya, konsumen akan merasa puas jika jaringan ini berfungsi dengan baik dan efektif, di mana barang diterima tepat waktu dan sesuai dengan spesifikasi produk yang dipesan. Dengan berkembangnya *e-commerce*, banyak UKM yang memanfaatkan menjual produknya secara *online* bekerja sama dengan perusahaan pengiriman, seperti JNE untuk menjual produknya. Seperti industri kerajinan tas, sepatu, dan industri rumah tangga lainnya banyak yang berhasil dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Salah satu syarat untuk tetap unggul adalah pengiriman yang tepat waktu sesuai yang dijanjikan.

- **Performa produk UKM**

Performa dan keunggulan suatu produk sangat penting dan perlu dijaga dalam memengaruhi kepuasan konsumen. Seringkali performa produk-produk UKM tidak konsisten. Performa produk yang tidak konsisten merupakan salah satu kelemahan produk yang dihasilkan UKM. Misalnya, di industri kuliner, rasa dan performa suatu menu makanan kadang tidak sama hari ini dan kemarin. Jika sudah masuk dalam pasar persaingan, performa produk harus dijaga dan dipertanggungjawabkan. Oleh sebab itu, pelaku UKM harus mulai memikirkan standarisasi suatu produk agar produk menjadi konsisten dan memiliki performa tinggi. Dalam konsep manajemen pemasaran, *product is the heart* dari suatu bauran pemasaran. Produk yang baik dan berkualitas akan membuat strategi bauran pemasaran lainnya menjadi mudah.

- **Citra atau merek**

Pada dasarnya persaingan adalah di tingkat pikiran (*mind*). Merek yang kuat akan memunculkan citra perusahaan yang baik. Keunggulan bersaing salah satunya dicapai dengan menghasilkan merek yang kuat untuk memuaskan para konsumen. Oleh sebab itu, setiap UKM di Indonesia harus memiliki dan mengembangkan merek lokal yang kuat sehingga *awareness*-nya tidak kalah dengan produk-produk dari luar negeri. Sudah saatnya UKM-UKM Indonesia mempunyai merek sendiri yang dapat diterima seluruh masyarakat Indonesia.

- **Hubungan harga-nilai**

Saat ini konsumen sudah semakin pandai dalam memilih suatu produk. Mereka sudah semakin *information literate*. Selain itu, konsumen juga sudah semakin rasional dalam membeli suatu produk. Mereka selalu membandingkan apakah produk atau merek

yang ditawarkan sesuai dengan harga yang ditawarkan. Persaingan yang semakin kompetitif menuntut peran harga dan nilai menjadi strategi yang efektif untuk memenangkan hati konsumen. Di tengah-tengah ketatnya persaingan dan pilihan produk yang semakin beragam, konsumen biasanya akan memilih produk yang menguntungkan (*value for money*). Ditambah fenomena *e-commerce* yang cepat atau lambat akan mengubah perilaku konsumen dalam membeli suatu produk karena harga menjadi lebih murah.

- **Kinerja/prestasi karyawan**

Keluhan dan komplain konsumen bisa jadi karena kinerja produk dan sistem pengiriman tidak berjalan dengan semestinya. Dibutuhkan komitmen yang tinggi di antara para karyawan yang terlibat, juga membina hubungan yang baik dengan pihak ketiga. Karyawan yang andal dapat memengaruhi kepuasan konsumen. Konsumen yang puas merupakan aset yang berharga bagi suatu perusahaan.

- **Persaingan**

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, tidak selamanya pesaing itu merugikan. Dalam suatu industri, kelemahan dan kekuatan para pesaing dalam memengaruhi kepuasan konsumen merupakan peluang untuk memperoleh keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, perusahaan dapat selalu memantau dan menganalisis para pesaing dan konsumen untuk memperoleh informasi yang penting dalam mengembangkan produk dan melayani konsumen lebih baik. Jika memungkinkan, pesaing dapat diajak bekerja sama. Pemerintah sendiri juga menghimbau industri jasa keuangan. BPR dihimbau melakukan merger untuk mengurangi persaingan dan memperkuat struktur modal.

### 3.6. Pilih Ceruk Pasar

Dalam kamus bahasa, ceruk pasar (*niche market*) merupakan segmen pasar yang unik dan spesifik, di mana dalam segmen pasar ini pelaku bisnis yang berskala besar enggan atau tidak mengambil bagian dari segmen ini. Perusahaan yang masuk dalam ceruk pasar dapat menikmati margin pasar yang cukup tinggi. Di setiap industri, secara umum, selalu ada relung atau ceruk yang tidak tersentuh atau dilayani oleh pemain-pemain dalam satu industri. Bisa jadi pelaku bisnis yang ada menganggap pasarnya tidak potensial dengan volume industri yang relatif kecil atau jika masuk dalam suatu ceruk (*niche market*) membutuhkan spesifikasi dan sumber daya tertentu. Ceruk pasar memang kecil, tetapi menarik. Banyak perusahaan kecil sukses memilih ceruk pasar secara cermat dan mempertahankan secara serius serta tidak memilih bersaing secara langsung dengan pesaing besarnya. Strategi ini memungkinkan perusahaan kecil memaksimalkan keunggulan ukuran kecilnya. Beberapa hal yang membuat ceruk pasar diminati meskipun secara keuntungan lebih sedikit dibandingkan keuntungan jika bermain atau melayani pasar secara umum adalah ceruk pasar memiliki konsumen yang cenderung loyal sehingga membuat ceruk ini sangat menarik untuk digarap.

Beberapa pemain berikut ini mencoba strategi lain, yaitu masuk ke ceruk pasar yang selama ini belum disentuh pemain lain, termasuk para pelaku bisnis besar. Merek Viar secara khusus menggarap pasar roda dan tidak terganggu oleh para produsen otomotif besar, seperti Honda, Suzuki, Yamaha, dan Kawasaki. Pada kenyataannya, produsen otomotif dari Jepang tidak pernah dan enggan menggarap pasar roda tiga. Seperti Viar yang sukses mengusung roda tiga, contoh berikut ini merupakan para pemain yang sukses menggarap ceruk pasar:

- Antimo adalah contoh pelaku pengambil strategi ceruk pasar, yaitu obat antimabuk perjalanan (darat, laut, dan udara). Ketika pasar belum ketat seperti sekarang, merek antimo masuk dan berhasil menancapkan merek ke benak konsumen. Dengan harga yang terjangkau, produk yang berkualitas dan manjur, mudah diperoleh di mana saja, merek antimo sukses menghasilkan *awareness* tinggi. Segmen obat antimabuk merek antimo saat ini diperkuat dengan merek baru Antimo Anak yang semakin menguatkan posisi pasar dengan segmen pasar yang baru.
- Merek pasta gigi Siwak mungkin relatif asing bagi masyarakat awam di Indonesia. Namun, bagi umat Islam yang pernah menunaikan ibadah haji, siwak bukanlah barang asing. Kemasan Siwak F berwarna hijau muda, bergambar sepotong siwak dan bertulisan ArabSiwak pertama kali diperkenalkan ke publik tanah air tahun 1995. Siwak F produksi PT Miswak Utama (MU) masuk ke pasar pasta gigi bersaing dengan produk pasta gigi seperti Pepsodent yang mereknya sudah demikian kuat. Sebagai *endorser* dipilih Neno Warisman yang mewakili salah satu umat Islam di Indonesia.
- Permen Kopiko juga merupakan salah satu contoh produk ceruk pasar yang diproduksi oleh PT Mayora Indah (MI). Sukses dengan permen Kopiko, Mayora Indah kemudian meluncurkan produk baru Miduo. Produk Miduo ini adalah mie instan yang ditujukan bagi konsumen yang membutuhkan porsi lebih besar. Langkah strategi ini kemudian diikuti oleh para pesaingnya, yaitu Indofood dengan mengeluarkan dua produk untuk menyaingi Miduo. Indofood mengeluarkan Sarimi Dua dan Indomie Jumbo.
- Merek Green Sands sudah cukup populer di tanah air. Target yang dipilih adalah ceruk minuman alternatif, yakni penggemar kola yang sesekali menginginkan bir rasa ringan. Produk ini

memang diperuntukkan bagi konsumen yang menginginkan minuman berenergi, seperti bir. Untuk masyarakat Indonesia yang mayoritas Muslim, produk ini bisa dijadikan alternatif pilihan karena tidak mengandung alkohol. Untuk variasi rasa, juga tersedia minuman ringan dengan rasa jeruk segar.

- Tidak banyak yang menggarap pasar sabun antiseptik. Di pasar sabun, produk yang masih asli mem-*branding* sabun antiseptik adalah Asepso. Ekuitas merek sabun Asepso sudah demikian kuat untuk konsumen Indonesia, bahkan sudah masuk dalam katagori *top of mind*. Walaupun saat ini beredar merek-merek sejenis untuk sabun antiseptik, tetapi merek Asepso masih tertancap kuat di benak konsumen. Dengan kata lain, masih sangat sulit untuk menggeser preferensi merek sabun antiseptik ini di benak konsumen.
- Di industri makanan dan kuliner, dengan semakin sadarnya konsumen akan makanan sehat, saat ini sudah banyak muncul kedai-kedai atau restoran yang menawarkan makanan sehat, seperti restoran vegetarian. Restoran vegetarian secara kuantitas semakin meningkat, khususnya di kota-kota besar, yang selalu ramai khususnya pada saat makan siang. Di Semarang, resto jenis ini dapat dijumpai di Ha Ha Vegetarian Resto, Karuna Vegetarian, sedangkan di Jakarta bisa dikunjungi di Oma Vegetarian, Chang Sow Vegetarian Restaurant, dan Che En Vegetarian.
- Sementara itu bagi penikmat kuliner sate, jika menginginkan variasi produk dan sensasi yang lain dapat mencicipi sate kuda Pak Din (berada di sekitar area Rumah Sakit Kariadi Semarang). Konon, konsumen membeli menu sate kuda karena selain rasanya yang enak (dibandingkan daging sapi dan kerbau), sate kuda dipercaya berkhasiat menyembuhkan penyakit, seperti asma, diabetes, serta mampu meningkatkan vitalitas kejantanan kaum pria.



**Gambar 3.14** Sate Kuda Pak Din

*(Sumber: google.co.id)*

Selain itu, pemasaran ceruk juga harus menekankan keunggulan berupa keunikan sehingga konsumen melihatnya sebagai manfaat produk. Memang sulit membedakan strategi pemasaran ceruk sebab pemasaran ceruk melibatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

### **3.6.1. Ceruk Pasar Pemasaran Mikro – Wilayah Lokal**

Strategi ceruk pasar jenis pertama menekankan pemasaran yang didasarkan pada satu wilayah tertentu. Strategi ini disebut ceruk pasar wilayah lokal, di mana perusahaan hanya beroperasi di daerah tertentu dan tidak mengembangkan ekspansi di luar daerahnya. Industri kuliner dan makanan serta kesenian dan daerah wisata merupakan contoh ceruk pasar mikro untuk wilayah lokal. Bandeng presto dan lumpia adalah salah satu contoh produk yang khas di Semarang. Bagi wisatawan yang berlibur ke Bali, dapat menikmati tari-tarian khas Bali seperti Tari Barong, Kecak, Pendet, dan Tari Legong. Di Jawa Timur ada kesenian khas yang disebut Reog, sedangkan di Jawa Tengah di Kota Solo maupun Yogyakarta, wisatawan bisa mengunjungi kedua tempat wisata tersebut dengan suasana keraton.

Di Kota Klaten, melalui keputusan Bupati Klaten Nomor 050/84 Tahun 2016 ditetapkan tujuh produk unggulan daerah, yaitu lurik, konveksi, tembakau asepan dan rajangan, mebel, keramik, dan logam. Sentra batik di wilayah Klaten tersebar di Kecamatan Bayat, Kalikotes, dan Kemalang. Menariknya, produksi Batik Kebon Indah yang berada di Bayat terkenal karena memproduksi batik dengan pewarna alam. Di tengah-tengah persaingan industri batik, produksi batik dengan menggunakan bahan pewarna alam menjadi alternatif yang semakin diminati oleh konsumen, terutama konsumen dari manca negara. Corak dan warna yang dihasilkan dari bahan pewarna alam juga tidak kalah bersaing dengan batik dengan pewarna kimia, tergantung desain dan inovasi yang dibuat. Warna-warna alami yang digunakan untuk produksi batik dapat memanfaatkan pewarna rendaman daun mangga, buah ceri atau talok, daun tarum, atau buah ketepeng. Motif batik apem merupakan corak batik khas Klaten yang banyak diminati karena merupakan ikon Kota Klaten.



**Gambar 3.15** Batik Pewarna Alam Kebon Indah Klaten

*(Sumber: jateng.merdeka.com)*

Dengan keindahan alam yang memesona, sudah saatnya daerah-daerah di Indonesia menawarkan pesona destinasi yang dapat dinikmati, baik oleh wisatawan domestik maupun



wisatawan mancanegara. Tidak hanya Bali, Candi Borubudur, dan Candi Prambanan, tempat wisata dan pulau-pulau lain yang ada di Indonesia pun sangat potensial untuk menjadi destinasi wisata yang menjanjikan di masa mendatang, seiring dengan sumbangan sektor wisata yang semakin meningkat dari tahun ke tahun. Tempat-tempat wisata baru di Yogyakarta sudah mulai ramai dikunjungi wisatawan, baik domestik maupun manca negara. Dikutip dari [www.anekawisata.com](http://www.anekawisata.com), ada paling tidak 25 tempat wisata baru di Yogyakarta yang menarik untuk dikunjungi, seperti Jogja Bay Pirates Adventure Waterpark, Desa Wisata Kalibiru, Puncak Kosakora, De Mata Trick Eye Museum, Upside Down World, dan lain-lain.



**Gambar 3.16** Upside Down World Jogja

*(Sumber: [instagram.com/upsidedownworldjogja](https://www.instagram.com/upsidedownworldjogja))*

Contoh berikutnya untuk pemasaran jenis ini adalah perusahaan *merchandise* Joger (Bali). Konsistensi dan keunikan Joger dalam mempertahankan merek Joger di Pulau Bali ternyata mampu mempertahankan kelestarian dan keaslian merek tersebut.

Joger tidak dijual di luar Pulau Bali sehingga dengan membeli produk Joger, menandakan orang tersebut pernah berkunjung dan berlibur ke Bali. Selain merek yang kuat, yang tidak kalah pentingnya adalah produk Joger berkualitas. Terbukti kualitas kainnya tidak kalah dengan merek luar negeri, seperti Billabong dan Quick Silver, tetapi tetap dengan harga yang relatif terjangkau untuk ukuran masyarakat Indonesia. Strategi ceruk yang ada di Joger hampir mirip dengan strategi yang dilakukan oleh pengrajin kaos Dagadu di Yogyakarta. Produk kaos Dagadu dari Yogyakarta juga terkenal unik karena mengusung kata-kata yang lucu dan menarik perhatian orang.



**Gambar 3.17** Kaos Dagadu

(Sumber: *Dagadu.co.id*)

### **3.6.2. Ceruk Pasar Pemasaran Mikro - Individu**

Ceruk pemasaran mikro individu merupakan ceruk yang lebih spesifik dan sempit untuk orang secara individu dan spesifik sesuai yang diinginkan konsumen. Ceruk pemasaran ini melayani ceruk yang lebih sempit dan bersifat individu sehingga diharapkan tingkat kepuasan dan nilai emosional yang didapat akan semakin tinggi. Manfaat strategi ini adalah perusahaan dapat menerapkan *skimming strategy* atau harga yang lebih mahal untuk segmen yang unik dan khusus.

Di industri jasa, jasa perawatan kulit dan kecantikan merupakan industri yang sedang marak di tanah air. Contohnya

adalah salon untuk potong rambut, perawatan kuku (*manicure dan pedicure*), layanan spa dan perawatan kecantikan, perawatan kesehatan. Seiring dengan segmentasi pendapatan dan keadaan ekonomi yang lebih baik, bisnis jasa perawatan kulit dan kecantikan akan tumbuh lebih besar. Outlet-outlet jasa perawatan sudah banyak bermunculan dari outlet kategori *franchise* maupun jasa mandiri.



**Gambar 3.18** *Manicure Pedicure*

(Sumber: [Natasha.co.id](http://Natasha.co.id))

Contoh lain dalam kategori barang yang unik dan diminati beberapa kelompok orang adalah perusahaan *photo book*. Perusahaan ini melayani percetakan foto dalam bentuk buku dengan cara yang unik dan sesuai dengan permintaan pelanggan melalui internet. Setelah pelanggan membuat gambaran atau sketsa dari *photo book* yang diinginkan, perusahaan akan mencetak *photo book*-nya sesuai dengan yang diminta. Beberapa situs bahkan sudah menyediakan *template-template* yang menarik untuk dipilih. Selain itu konsumen dapat pula membuat kalender, kartu, maupun *gift* yang lain sesuai dengan yang diinginkan secara khusus (*customize*).



**Gambar 3.19** Photo book

(Sumber: [www.shutterfly.com](http://www.shutterfly.com))

### **3.7. Bauran Pemasaran**

Strategi pemasaran modern adalah strategi pemasaran dengan menerapkan *target market* dan bauran pemasaran. Menerapkan *target market* selalu berhubungan dengan STP (segmentasi, target, dan *positioning*). Sementara itu, bauran pemasaran terdiri dari produk, harga, promosi, dan distribusi (4P).

#### **3.7.1. Melakukan STP (*Segmenting, Targeting, dan Positioning*)**

Perusahaan tidak dapat melayani semua pasar. Oleh sebab itu, perusahaan perlu melakukan strategi segmentasi pasar untuk dapat melayani dengan baik. Segmentasi pasar merupakan upaya membagi-bagi pasar ke dalam kelompok pasar yang bersifat heterogen ke dalam pasar atau produk yang relatif homogen. Menurut Kotler dan Amstrong (2012), segmentasi pasar dapat dilakukan melalui segmentasi geografi, demografi, psikografi, dan segmentasi perilaku (*behavioral segmentation*).



**Gambar 3.20** Mac Fanatics

(Sumber: google, 2017)

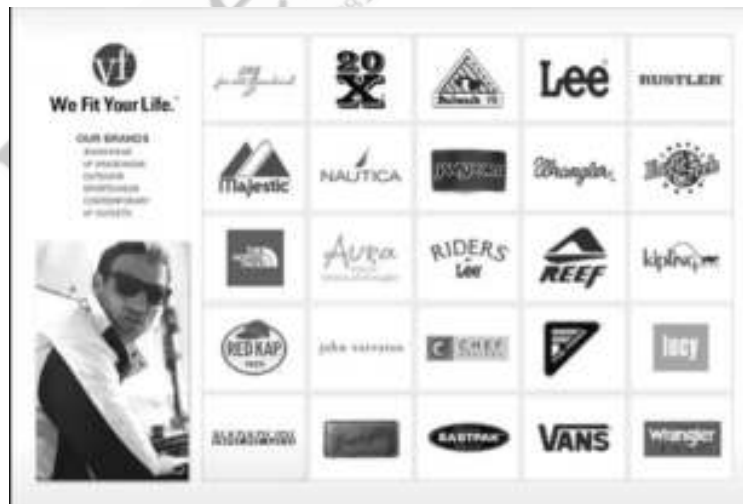
Gambar 3.20 memperlihatkan contoh segmentasi perilaku, yaitu “*Mac Fanatics*”, para loyalis produk Apple. Para loyalis produk ini sangat penting, khususnya pada saat perusahaan dalam masa krisis. Merek-merek iPod, iTunes, dan iPhone merupakan produk andalan dari kerajaan bisnis Apple yang menyasar segmen perilaku, yaitu pengguna *smartphone* yang tidak hanya mementingkan fungsional produk, tetapi lebih sebagai gaya hidup dan status sosial.

Dalam contoh di atas dipaparkan pasar sasaran (*target market*) adalah kelompok konsumen tertentu, di mana perusahaan mengarahkan strateginya untuk barang atau jasanya. Target pasarnya sangat jelas dan sangat loyal, yaitu pengguna produk yang peduli terhadap teknologi. Mereka tergolong sulit untuk berpindah ke merek-merek lain yang juga menawarkan produk yang serupa.

Setelah mengevaluasi dan memilih segmen pasar berdasarkan kriteria yang ada, langkah selanjutnya adalah memutuskan target pasar, yaitu pasar mana yang akan dilayani. Target pasar terdiri dari sekumpulan pembeli yang memiliki kebutuhan atau karakteristik umum yang ditetapkan oleh

perusahaan untuk dilayani. Penargetan pasar dapat dilakukan pada beberapa tingkat yang berbeda. Target yang dipilih dapat berupa hanya satu segmen atau beberapa segmen, disesuaikan dengan sumber daya yang ada di perusahaan.

Permasalahan mendasar dan klasik para pengusaha kecil adalah kesulitan dalam menentukan segmen pasarnya, apakah segmen itu untuk masyarakat kelas atas atau untuk menengah bawah. Oleh sebab itu, jika mau bersaing di pasar yang kompetitif, sejak awal harus menentukan arah. Ke mana tujuan bisnisnya diarahkan dan kelas mana yang akan dilayani? Jika perusahaan sudah sesuai dalam menentukan target pasarnya, nilai tambah yang didapat adalah diferensiasi. Diferensiasi inilah yang menjadi faktor pembeda perusahaan dengan para pesaingnya. Jika perusahaan mempunyai diferensiasi yang kuat, akan lebih mudah dalam menghadapi berbagai persaingan yang semakin ketat. Gambar 3.19 memperlihatkan diferensiasi yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan. Merek yang berbeda menunjukkan segmen dan target pasar yang berbeda untuk dilayaninya.



**Gambar 3.21** Strategi *Differentiated Marketing*

(Sumber: Kotler dan Armstrong, 2012)

Strategi *positioning* merupakan upaya bagaimana membe-  
namkan atau menancapkan produk ke benak prospek. Seperti  
yang sudah diulas dalam tulisan sebelumnya, perang sebenarnya  
adalah di dalam pikiran (*mind*). Setelah menentukan segmen  
pasar mana yang akan dituju (target pasar), perusahaan harus  
memutuskan proposisi nilai untuk menciptakan nilai diferensiasi  
segmen yang ditargetkan dan posisi yang ingin dituju di segmen  
tersebut. *Positioning* produk adalah cara produk didefinisikan oleh  
konsumen menurut atribut tertentu (di posisi mana produk berada  
di benak konsumen relatif terhadap produk pesaing). Produk  
memang dibuat di pabrik, tetapi merek terjadi di benak konsumen.

Di pasar mobil, Nissan, Honda, dan Hyundai diposisikan  
untuk kelas segmen mobil ekonomi, sedangkan Mercedes  
diposisikan untuk kelas mobil mewah, dan Porsche dan BMW  
diposisikan untuk kendaraan dengan performa yang unggul. Toyota  
memiliki Prius hybrid yang diposisikan mobil yang efisien bahan  
bakar sebagai solusi mobil berteknologi tinggi untuk mengatasi  
kekurangan energi. Untuk menyederhanakan proses pembelian,  
konsumen membentuk persepsi perusahaan ke dalam kategori dan  
“memposisikan” pengalaman tersebut ke dalam pikiran mereka.  
Posisi produk adalah seperangkat persepsi, kesan, dan perasaan  
yang kompleks terhadap suatu produk dibandingkan dengan  
produk pesaing.

Gambar 3.22 menginspirasi bahwa produk Starbucks  
dan Dunkin Donuts diposisikan untuk produk gaya hidup. Produk  
yang dibeli adalah “ngopi” bukan kopi. Oleh sebab itu, tujuan  
utama konsumen yang datang ke Starbucks tidak sekadar membeli  
kopi, tetapi mereka datang untuk membeli gaya hidup. Datang ke  
Starbucks dipandang merepresentasikan citra tertentu, yaitu citra  
prestisius dan modern. Dengan demikian, Starbucks membawa

identitas tertentu melalui produk-produk yang ditawarkan. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan betapa penting membentuk persepsi konsumen. Dengan kata lain, *perception is reality*. Produk sebaik apa pun jika dipersepsikan biasa-biasa, akan membentuk nilai (*value*) yang biasa-biasa saja. Sebaliknya, produk biasa saja jika dipersepsikan baik, akan membentuk *value* dan *awareness* yang tinggi. Oleh karena itu, tidak heran produk yang sudah populer di masyarakat akan mudah diterima oleh konsumen ketika meluncurkan produk baru. Seperti Iphone, produk barunya selalu ditunggu-tunggu oleh golongan segmen tertentu yang menginginkan gaya hidup.



**Gambar 3.22** Positioning Starbucks dan Dunkin Donuts

(Sumber: Kotler dan Armstrong, 2012)

### 3.7.1.1. Strategi Produk

*Product is the heart.* Produk yang berkualitas dan produk yang sesuai dengan harapan konsumen merupakan nilai yang selalu dipertahankan oleh suatu perusahaan. Tugas suatu perusahaan bisnis adalah bagaimana selalu berupaya untuk melakukan *creating value*, *communicating value*, dan *deliver value*.



Menurut Kotler (2009), produk dapat dibagi menjadi kelas-kelas produk. Pelaku bisnis dapat menyesuaikan kelas produk mana yang akan dibuat dan dilayani, apakah *convenience product*, *shopping product*, *specialty product*, atau *unsought product*. Sementara itu, di dalam produk melekat beberapa karakteristik produk, seperti merek, garansi, dan layanan purnajual.

### **3.7.1.2. Strategi Distribusi**

Konsumen selalu menyukai produk yang dipesannya datang tepat waktu. Selain itu, jaminan ketersediaan produk, khususnya produk baru, sangat dipengaruhi bagaimana fungsi distribusi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Mengingat pentingnya fungsi distribusi dalam bauran pemasaran, banyak perusahaan melakukan strategi *foreward integration*, yaitu strategi menggarap dan mengusahakan jalur distribusi sendiri. Seperti yang dilakukan oleh Indomarco, sebuah perusahaan distribusi yang dimiliki grup Salim. Dengan adanya jalur distribusi yang sudah terkoneksi dan tertata secara rapi, memungkinkan dan menjamin produk dapat berpindah dari produsen ke konsumen. Selain itu, panjang pendeknya jalur distribusi juga memengaruhi bagaimana produk dapat diterima konsumen akhir.

Dengan adanya bisnis *e-commerce* yang membutuhkan pengiriman cepat dan tepat waktu, strategi distribusi merupakan komponen dari strategi bauran pemasaran yang dapat diandalkan karena biasanya komplain dan keluhan konsumen terjadi pada bauran distribusi.

### **3.7.1.3. Strategi Penetapan Harga**

Di antara semua bauran pemasaran, harga merupakan komponen yang langsung menghasilkan pendapatan (*revenue*). Strategi menerapkan harga sangat tergantung dengan kelas produk

yang dituju dan segmen yang akan dilayani. Produsen atau pelaku bisnis dapat memilih strategi harga tinggi (*price skimming strategy*) atau menerapkan harga murah (strategi penetrasi).

Harga dapat digunakan sebagai komponen strategi pemasaran yang dampaknya langsung terlihat, yaitu apakah konsumen mau membeli atau tidak. Setelah produk ditetapkan untuk ditawarkan (*market offering*), langkah berikutnya adalah menentukan berapa harga yang pantas dikeluarkan oleh konsumen sehingga konsumen bersedia membeli produk yang ditawarkan. Hal yang menjadi pertimbangan dalam strategi harga adalah menentukan harga yang cocok dan pas bagi konsumen karena masalah harga bagi konsumen merupakan sesuatu yang sensitif. Apalagi saat ini konsumen merupakan pelanggan yang cerdas (*information literate*) yang dapat membandingkan antara harga perusahaan dan harga pesaing. Oleh sebab itu, dalam menentukan harga yang pas perlu dipertimbangkan menghitung keseluruhan biaya yang diperlukan dengan segmen pasar yang akan dituju. Memilih segmen yang tepat akan memudahkan dalam menentukan strategi harga bagi konsumen. Harga yang pas merupakan salah satu faktor kepuasan yang dirasakan oleh konsumen. Konsumen yang puas akan membentuk konsumen yang loyal di masa yang akan datang serta akan merekomendasi produk ke orang lain.

#### **3.7.1.4. Strategi Promosi**

Dari bauran pemasaran 4P, yang langsung membentuk harapan konsumen adalah promosi. Tampil beda dan menarik dapat dilakukan dengan strategi bauran promosi yang efektif. Promosi adalah upaya untuk melakukan sosialisasi dan pemberitahuan kepada masyarakat tentang berbagai macam informasi mengenai berbagai produk yang ditawarkan. Dengan

kata lain, fungsi promosi itu sendiri adalah memberitahukan, membujuk, dan mengajak konsumen untuk mewujudkan proses pertukaran.

Aktivitas promosi melibatkan strategi dan upaya yang beragam yang dipengaruhi oleh anggaran dan kebutuhan yang tersedia. Salah satu bentuk promosi yang baik dan efektif adalah membuat kemasan produk yang fungsional dan menarik. Banyak konsumen membeli produk bukan karena faktor fungsional produk, tetapi karena kemasan yang didesain menarik sehingga menimbulkan *impulse buying*. Beberapa jenis bauran promosi yang umum dilakukan adalah iklan, *personal selling* (penjualan personal), *public relation* (humas), dan promosi penjualan (diskon, potongan pembelian, dan lain-lain).

Merujuk pada buku-buku dan literatur manajemen pemasaran yang ada, biasanya promosi sangat identik dengan iklan. Padahal iklan adalah salah satu bauran promosi yang ada. Iklan di televisi merupakan strategi promosi *above the line* yang membutuhkan biaya cukup besar. Dari sisi biaya, iklan membutuhkan biaya yang cukup besar, tetapi efektif untuk menjangkau khalayak yang luas. Selanjutnya, selain strategi *above the line*, yaitu iklan, strategi promosi yang sering dipakai adalah strategi *below the line*, yang membutuhkan biaya relatif rendah, yaitu iklan di radio, baliho, menyebar brosur, *leaflet*, dan spanduk.

Promosi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) adalah salah satu strategi promosi bentuk lain yang efektif dan berbiaya rendah, yang dalam istilah bahasa Jawa disebut pemasaran *gethok tular*. Promosi *gethok tular* menunjukkan bagaimana konsumen dengan sukarela dan antusias memberikan rekomendasi kepada orang lain untuk menggunakan suatu produk karena mereka puas terhadap

produk atau jasa yang ditawarkan. Promosi *gethok tular* ini secara ekonomi terbukti sangat efektif karena biasanya orang lebih mudah percaya kepada apa yang disampaikan oleh sanak saudara atau handai taulan yang sudah terlebih dahulu menggunakan suatu produk.

Pada akhirnya, sebaik apa pun aktivitas promosi jika tanpa didukung dengan produk yang berkualitas, produk tersebut tidak akan berarti apa-apa, bahkan akan menciptakan harapan yang lebih besar daripada yang dirasakan konsumen. "*Product is the heart*" merupakan syarat yang harus dipatuhi. Produk yang baik ditunjang dengan strategi komunikasi yang tepat sasaran dan efektif akan berdampak pada kegiatan bisnis perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang dapat berjalan sesuai yang diharapkan.



## **BAB 4**

### **THE POWER OF BRAND: BERMAIN DALAM PIKIRAN**

#### **4.1. Pendahuluan**

Merek yang berhasil adalah produk atau jasa yang hebat, didukung oleh strategi bisnis yang berkomitmen tinggi dan strategi pemasaran yang kreatif dan andal. Merek yang kuat akan menghasilkan loyalitas konsumen yang tinggi.

#### **UDINUS INAUGURATED MITSUBISHI TRAINING CENTER**



**Gambar 4.1** Mitsubishi Training Center di Udinus

*(Sumber: Arsip Udinus, 2017)*

Pusat Pelatihan Mitsubishi diresmikan di Universitas Dian Nuswantoro (Udinus) pada hari Rabu tanggal 25 Oktober 2017. Udinus adalah universitas pertama dan satu-satunya yang memiliki kerja sama dengan Mitsubishi.

Setelah MoU tersebut ditandatangani oleh Rektor Udinus, Prof. Dr. Ir. Edi Noersasongko M.Kom., Direktur PT Setsuya Astec, Yoshizuka Yasuki, dan Direktur PT Millennium Energy, Firman Istiawan, Mei lalu, hari ini Mitsubishi Training Center diresmikan. Peresmian tersebut merupakan bentuk simbiosis mutualisme yang telah disepakati sebelumnya. PT Setsuya Astec merupakan anak perusahaan Mitsubishi yang bergerak di bidang otomasi pabrik yang telah berdiri selama 45 tahun, sedangkan PT Millennium Energy adalah distributor resmi Mitsubishi Electric Indonesia di Semarang.

“Teknologi yang digunakan di dunia pendidikan selalu satu langkah di belakang industri. Oleh karena itu, kerja sama ini merupakan salah satu cara untuk menyamakan teknologi yang digunakan di dunia pendidikan dan dunia industry,” kata Edi Noersasongko. Sementara itu, ceramah dengan menggunakan *Programmable Logic Controller* telah dimulai sejak Senin, 23 Oktober di lantai 4 gedung B Fakultas Teknik. Alat ini digunakan untuk pertama kalinya dalam kursus Elektronika Industri mahasiswa semester 6. Pihak Mitsubishi memberikan *Programmable Logic Controller* otomasi pabrik kepada Udinus sebagai bentuk kerja sama.

Nantinya, mahasiswa Teknik Elektro dan Teknik Industri dapat menggunakan alat ini untuk keperluan praktis. Siswa siap ketika mereka dilepas ke dunia industri karena mereka sudah dipersiapkan oleh universitas dengan alat praktis yang lengkap. “Mitsubishi Training Center akan terbuka untuk umum sehingga teknisi perusahaan, mahasiswa, dan dosen bisa mengikuti pelatihan di sana,” kata Firman Istiawan.

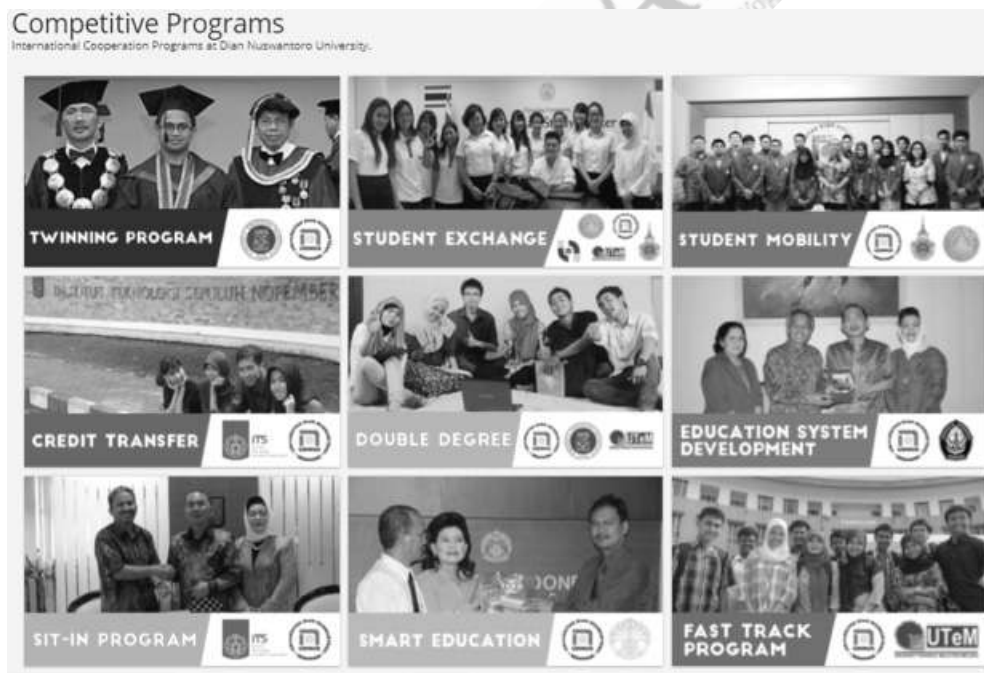
#### 4.1.1. Apakah Ekuitas Merek Itu?

Merek atau *brand* menurut Asosiasi Pemasaran Amerika (*The American Marketing Association*) merupakan nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasinya yang membedakan produk perusahaan dengan para pesaingnya. Merek merupakan aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Perusahaan akan berjuang sekuat tenaga untuk mempertahankan mereknya. Merek-merek seperti Sony, Iphone, Starbucks memiliki nilai premium untuk mendapatkan pelanggan yang loyal.

Bermain dalam pikiran merupakan aktivitas pengambil keputusan yang penting untuk suatu proses pertukaran karena kompetisi dan perang yang sebenarnya memang di dalam pikiran. Oleh sebab itu, merek memegang peran yang sangat penting. Bermain dalam pikiran juga merupakan proses dan pengalaman pribadi yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal. Di industri jasa pendidikan, seperti kasus pembuka, ada 24 perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, yang dapat dipilih di Semarang. Merek-merek ini secara alamiah bersaing satu dengan yang lain untuk meningkatkan mutu dan pelayanan. Di samping itu, masyarakat sudah semakin sadar dengan dengan kualitas suatu perguruan tinggi sehingga mengharuskan setiap perguruan tinggi mempunyai sesuatu yang unik dan berbeda dengan perguruan tinggi lainnya. Dalam perkembangannya, banyak perguruan tinggi yang sedikit demi sedikit mulai mengalami penurunan penerimaan mahasiswa. Akan tetapi, di sisi lain ada juga perguruan tinggi yang justru mengalami peningkatan dalam penerimaan mahasiswa.

Dalam kasus pembuka, Universitas Dian Nuswantoro, yang biasa disebut Udinus, merupakan merek di Industri jasa pendidikan. Bagi masyarakat yang berdomisili di Semarang, Universitas Dian Nuswantoro merupakan universitas yang populer

dan merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta kebanggaan Kota Semarang. Ekuitas merek Udinus dapat dikenali lewat berbagai kegiatan mahasiswa, seperti basket, yang sudah menjadi langganan juara di berbagai even lokal maupun nasional, Teater Kapling yang fenomenal, maupun kegiatan sosial lainnya (seperti kasus pembuka bekerja sama dengan Mitsubishi Training Centre). Bahkan dominasi olahraga basket sudah melekat kuat di benak para mahasiswa dan menjadi *top of mind*. Kampus yang nyaman di tengah Kota Semarang, *competitive programs* yang ditawarkan (*twinning program, double degree program, student exchange, student mobility, credit transfer, fast track*, dan lain-lain) merupakan asosiasi merek yang semakin kuat melekat di benak masyarakat, khususnya masyarakat Semarang.



**Gambar 4.2** *Competitive Programs*

(Sumber: [www.dinus.ac.id](http://www.dinus.ac.id))

Asosiasi merek tentang produk yang berkualitas juga ditunjukkan dengan diterimanya Surat Keputusan Akreditasi



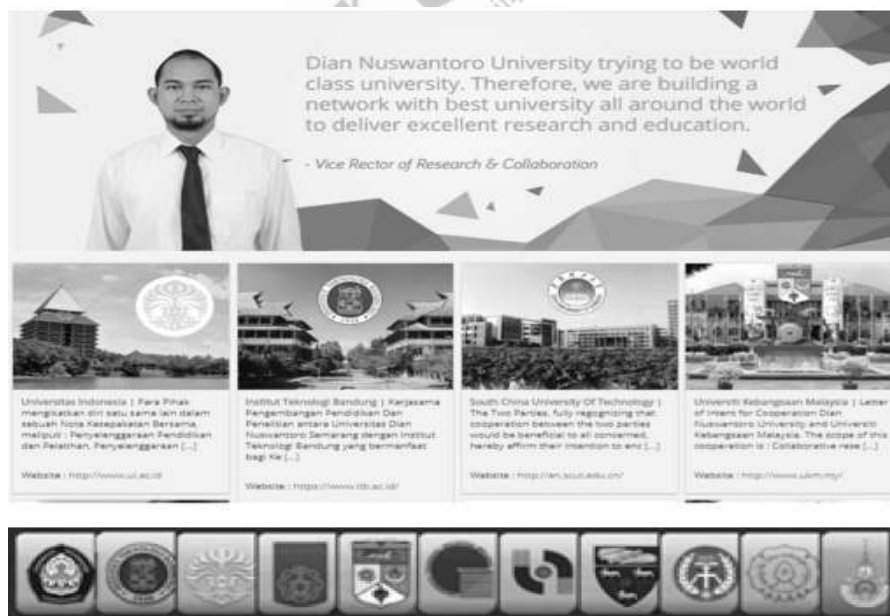
Institusi A (Gambar 4.3), di mana Akreditasi Institusi A adalah capaian kualitas dan jaminan mutu tertinggi suatu perguruan tinggi. Ritme ini juga diikuti oleh program studi-program studi yang sebagian besar sudah mendapatkan Akreditas Program Studi A.



**Gambar 4.3** Akreditasi Institusi  
(Sumber: *Arsip Udinus*, 2017)

Bermain dalam pikiran merupakan proses dan pengalaman pribadi yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal. Pengalaman internal dapat ditunjukkan dengan banyaknya orang menyekolahkan anak-anak mereka secara kontinu, mulai dari sang kakak sampai adiknya. Bahkan, pernah ada satu keluarga dari bapak, ibu, sampai anak-anaknya kuliah di Udinus. Dari survei yang didapat dari mahasiswa baru, kebanyakan mereka mendaftar ke Udinus karena faktor keluarga dan teman yang sudah lebih dahulu kuliah. Pengalaman (*past experience*) akan suatu merek merupakan faktor yang sangat penting untuk menciptakan loyalitas.

Pengalaman eksternal juga dapat dipengaruhi dengan iklan-iklan yang disampaikan melalui banyak media. Iklan Udinus sendiri juga menancap di benak konsumen dengan jargon “Polke: Jempol dan Oke”. Ketika orang mendengar kata-kata Polke, maka asosiasinya mengarah ke Universitas Dian Nuswantoro yang jempol dan oke. Selain itu, untuk membentuk persepsi yang kuat, di setiap kesempatan Udinus juga aktif menampilkan logo-logo mitra universitas kerja sama, baik di dalam negeri maupun luar negeri, seperti Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, ITS, ITB, Universiti Kebangsaan Malaysia, Burapha University, South China University of Technology, dan lain-lain. Dengan melihat logo-logo antara Universitas Dian Nuswantoro bersanding dengan universitas papan atas, baik dalam negeri maupun luar negeri, membuat orang yakin bahwa Universitas Dian Nuswantoro adalah universitas yang serius mengelola perguruan tinggi dengan kualitas yang *excellent*, yang mampu sejajar dengan perguruan tinggi papan atas, baik perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri.



**Gambar 4.4** Kerja Sama Udinus

(Sumber: [www.dinus.ac.id](http://www.dinus.ac.id))

## 4.2. Pelajaran yang Bisa Diambil

Merek merupakan sesuatu yang paling mudah dikenali oleh konsumen. Dalam kasus pembuka, Universitas Dian Nuswantoro (Udinus) merupakan salah satu merek di Industri Jasa Pendidikan yang ada di Semarang, Jawa Tengah. Dari kasus pembuka dapat juga ditangkap janji merek yang akan dipenuhi oleh suatu produk atau jasa. Dalam hal ini, Universitas Dian Nuswantoro sebagai lembaga pendidikan bekerja sama dengan dunia industri (*link and match*) yang selalu memberikan kurikulum yang *up to date*. Selain itu, pengalaman kuliah tidak hanya teoretis di kampus saja, tetapi juga pengalaman industri yang berguna di dunia kerja.

Sama seperti di semua industri bisnis, mempertahankan merek merupakan strategi jangka panjang perusahaan untuk memuaskan konsumen. Dengan adanya persaingan yang semakin kompetitif di hampir semua industri, mempertahankan merek yang semakin kuat merupakan tanggung jawab bersama dan termasuk keputusan yang bersifat strategis. Tanggung jawab perusahaan adalah bagaimana menciptakan, melindungi, meningkatkan, dan memelihara merek yang sudah ada sehingga tetap terpelihara dan dikenal oleh konsumen.

Merek adalah istilah, nama, tanda, simbol, desain, atau kombinasi dari semuanya yang mengidentifikasi suatu produk dan jasa tertentu. Merek merupakan bagian dari produk yang dipersepsikan oleh konsumen sehingga dengan merek tertentu diharapkan dapat menambah nilai tambah suatu produk. Untuk lebih memahami arti merek, berikut ini adalah contoh-contoh bagaimana suatu simbol, nama, desain, tanda, atau kombinasi dari semuanya membentuk ekuitas merek yang kuat:



Simbol Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) adalah kombinasi huruf D dan N yang disingkat Dian Nuswantoro. Huruf N dilambangkan melengkung turun yang berarti Udinus akan selalu berdoa kepada Tuhan. Emas kuning lingkaran di tengahnya memiliki makna harmoni, kemauan kuat, dan dinamika kehidupan. Artinya, dengan keharmonisan dan kemauan kuat dari civitas akademika, Udinus akan selalu siap maju untuk mendukung pemerintah dalam mendidik bangsa. Ketika orang Semarang mendengar tentang *twinning program*, *double degree*, *fast track*, pikiran dan benak mereka langsung tertuju kepada Udinus, yang merupakan universitas pertama di Semarang yang menyelenggarakan program-program tersebut. Apalagi dengan logo universitas-universitas negeri dan univeristas luar negeri di setiap iklannya (Gambar 4.4), membuat ekuitas merek menancap kuat di benak konsumen tentang perguruan tinggi berkualitas di Semarang.



Restoran cepat saji McDonald's merupakan restoran cepat saji dengan pelayanan terbaik di dunia. Untuk mencapai visi ini, McDonald's selalu menjamin mutu produk-produknya, memberikan pelayanan yang memuaskan, menawarkan kebersihan dan keamanan produk pangan, serta nilai-nilai tambah lainnya. Senyum konsumen adalah hal penting untuk McDonald's (<http://www.mcdonalds.co.id>). Dari logo yang ada, yaitu huruf M, orang sudah mengetahui dalam pikiran mereka bahwa McDonald's merupakan produk yang berkualitas. Sepintas langsung terbayang Happy Meal, Bulgogi Beef Rice, Sweet Spicy Chicken di benak mereka. Sejak pertama kali membuka gerai di Indonesia, konsumen rela antre untuk mencoba dan menikmati Menu McDonald's. Di

negara aslinya, makanan ini termasuk *junk food*, tetapi di Indonesia menjadi istimewa dan sangat populer. Gerai-gerai McDonald's biasanya dilengkapi dengan arena bermain untuk anak-anak. Untuk memperkuat ekuitas mereknya, McDonald's juga melengkapi produknya dengan layanan konsumen, yaitu *Drive Thru* (layanan bagi mereka yang terburu-buru, praktis tanpa harus turun dari kendaraan) dan pesan antar melalui *McDelivery* online. Selain itu, untuk lebih mengedukasi dan mengenalkan produk kepada generasi muda, khususnya anak-anak sejak dini, McDonald's membentuk *McKids Club* dan membuat majalah untuk mereka. Dengan menjadi sahabat *McKids Club*, anak-anak bergembira bersama teman-teman baru, belajar menggambar dan mewarnai, serta kegiatan menarik lainnya. Lebih penting lagi, pengetahuan anak-anak tentang merek sejak dini sudah mulai dikenalkan dan diharapkan menancap kuat di pikiran anak-anak.



Melihat bentuk logonya saja, masyarakat pecinta *smartphone* Indonesia paham betul tentang *brand knowledge* merek iPhone. Dalam benak dan pikiran mereka, produk iPhone merupakan produk yang fenomenal, tidak hanya sekadar *smartphone* biasa secara fungsional, tetapi lebih pada kepuasan untuk memenuhi gaya hidup mereka. Sejak hadir lebih dari satu dekade, iPhone turut meramaikan iklim kompetisi di industri ponsel tanah air. Dibandingkan dengan merek-merek lainnya, iPhone merupakan pemimpin inovasi teknologi bagi suatu *smartphone*. iPhone juga merupakan ponsel pertama yang mampu menjalankan panggilan telepon, terhubung ke internet, menerima e-mail, mendengar musik, dan dinavigasi dengan jari manusia. Seperti yang sudah diramalkan oleh pendirinya, fitur-fitur iPhone akan menginspirasi serta menjadi acuan dan kiblat untuk produk lain.

Dengan merek yang fenomenal, iPhone mampu menciptakan loyalitas konsumen yang sangat tinggi walaupun harganya relatif mahal. Bahkan, pernah diberitakan di suatu media bahwa ada orang yang rela menjual ginjalnya demi sebuah iPhone. Dalam pikiran mereka, membeli iPhone adalah membeli kualitas, membeli gaya hidup dan pengalaman teknologi yang selalu berkembang.

### **4.3. Peran Merek**

Menurut Kotler dan Keller (2009), suatu merek mengidentifikasi sumber atau pembuat produk dan memungkinkan konsumen (bisa individual atau organisasi) untuk menuntut tanggung jawab atas kinerjanya kepada pabrik atau distributor tertentu. Konsumen juga mengevaluasi produk yang sama secara berbeda, tergantung bagaimana merek itu memberi nilai bagi konsumen. Ketika hidup konsumen menjadi semakin rumit, terburu-buru, dan kehabisan waktu, kemampuan suatu merek untuk menyederhanakan pengambilan keputusan dan mengurangi risiko adalah sesuatu yang berharga.

Dari contoh-contoh di atas dapat dijelaskan bahwa merek yang kuat adalah masa depan suatu perusahaan. Perusahaan harus selalu bertanggung jawab terhadap mereknya karena di dalam merek ada jaminan, ada janji, ada jaminan kualitas dan merupakan pembeda dari merek yang lain. Dalam pikiran orang yang datang ke McDonald's pasti membayangkan bahwa produknya enak dan berkualitas dan selalu sama di mana pun berada. Mereka juga berpikir bahwa makan di McDonald's praktis, banyak menu pilihan, dan cepat pelayanannya. Selain itu, konsumen juga dapat membeli menu di McDonald's cukup dari mobil dengan menggunakan layanan *Drive Thru*.

Walaupun harganya mahal, orang-orang yang membeli iPhone akan tetap loyal. Mereka akan merasakan bahwa selain

produknya inovatif, iPhone memberikan pengalaman gaya hidup dan citra yang tidak dimiliki merek lain. Demikian juga bagi masyarakat yang akan menyekolahkan anak-anak mereka ke perguruan tinggi, Universitas Dian Nuswantoro akan memberikan pengalaman intelektual yang tidak didapatkan oleh pesaingnya seperti *twinning program*, *double degree*, dan program-program menarik lainnya yang dapat dipilih. Masih menurut Kotler dan Keller (2009), merek juga melaksanakan fungsi yang berharga bagi perusahaan:

- Pertama, merek menyederhanakan penanganan atau penelusuran produk. Merek juga menawarkan perlindungan hukum kepada perusahaan untuk fitur-fitur atau aspek unik produk. Nama merek dapat dilindungi melalui nama dagang yang terdaftar, proses manufaktur dapat dilindungi melalui hak paten, dan kemasan dapat dilindungi melalui hak cipta dan rancangan hak milik. Hak milik intelektual ini menjamin perusahaan dapat berinvestasi dengan aman melalui merek dan mendapatkan profit dari sebuah aset yang berharga.
- Untuk membuat merek itu kuat seperti contoh-contoh di atas, dibutuhkan strategi yang dinamis untuk mempertahankan bagaimana merek tetap menancap di benak konsumen. Apalagi dalam persaingan bisnis di era perkembangan teknologi yang begitu cepat saat ini, bukan lagi perang kualitas produk melainkan perang merek. Jadi, perang sebenarnya terjadi di awang-awang, dalam pikiran (*mind*) dan benak konsumen. Makin kuat merek itu bermain dalam pikiran (benak prospek maupun konsumen), makin kuat merek itu menjadi *top of mind*, yaitu merek yang muncul pertama kali ketika konsumen memikirkan suatu produk. Kualitas produk dapat dengan mudah dan cepat ditiru oleh siapa pun, sementara satu-satunya atribut yang sulit

ditiru adalah merek yang kuat, yang memberikan pedoman, jaminan, keyakinan, dan harapan kepada pelanggan bahwa dia akan terpuaskan.

- Merek menandakan tingkat loyalitas kualitas tertentu sehingga pembeli yang puas dapat dengan mudah memilih produk kembali. Loyalitas merek memberikan tingkat permintaan yang aman dan dapat diperkirakan bagi perusahaan dan menciptakan *barrier to entry* untuk mempersulit pesaing memasuki suatu pasar. Loyalitas konsumen dapat diartikan konsumen bersedia membayar harga yang lebih tinggi (sekitar 20 persen sampai 25 persen) dibandingkan dengan merek-merek pesaing. Meskipun pesaing dapat meniru proses manufaktur dan desain produk, sulit bagi pesaing untuk menyesuaikan kesan yang sudah tertinggal dan menancap erat di benak konsumen melalui pengalaman produk dan kegiatan pemasaran. Dalam hal ini, merek merupakan senjata untuk mengamankan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.
- Janji merek (*brand promise*) merupakan janji mengenai apa yang akan dan harus dilakukan suatu merek untuk konsumen. Pada akhirnya, suatu merek dapat diterima oleh konsumen sangat tergantung dari bagaimana konsumen memahami suatu merek itu sendiri dan seberapa besar pengetahuan konsumen tentang suatu merek. Gambar 4.1 juga merupakan janji merek Udinus untuk mewujudkan universitas yang berkualitas, yaitu mahasiswa mempunyai kesempatan untuk berinteraksi dengan industry secara langsung untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman sebagai bekal di dunia kerja. Mahasiswa tidak hanya belajar teori saja, tetapi perlu *link and match* antara teori dan industri yang sebenarnya. Janji merek juga merupakan *output* dari aktivitas pemasaran yang akan



membentuk persepsi dan harapan. Harapan konsumen dengan janji-janji yang menarik akan diproses dalam pikiran mereka. Jika nilai harapan lebih besar daripada performa suatu produk, konsumen menjadi tidak puas. Di sinilah salah satu sumber keluhan bisa muncul. Sebaiknya performa produk minimal harus sama dengan harapannya. “*Good is not enough*”, memberikan performa biasa-biasa saja tidak cukup. Dengan pengetahuan konsumen yang makin baik, konsumen mengharapkan performa produk melebihi harapan-harapannya. Oleh sebab itu, janji-janji merek harus ditepati untuk membentuk kepuasan konsumen yang pada akhirnya menciptakan loyalitas yang kuat di masa mendatang.

Oleh sebab itu, dapat diambil kesimpulan bahwa memahami merek konsumen, yaitu semua hal yang berhubungan dengan pikiran konsumen, merupakan hal yang sangat penting karena merupakan dasar dari ekuitas merek.

#### **4.4. Merek dan Nilai untuk Pelanggan**

Seperti yang sudah dijelaskan di bagian sebelumnya, ekuitas merek (*brand equity*) adalah nilai tambah yang diberikan pada produk dan jasa. Ekuitas merek dapat tercermin lewat bagaimana konsumen berpikir, merasa, dan bertindak dalam hubungannya dengan merek, harga, pangsa pasar, dan profitabilitas yang diberikan merek bagi perusahaan. Prinsip yang digunakan oleh pemasar atau periset adalah ekuitas merek dalam perspektif pelanggan. Jadi, bahasan yang sudah diulas di atas merupakan bahasan merek dari kacamata pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2009), prinsip ekuitas merek berbasis pelanggan adalah kekuatan merek terletak pada apa yang dilihat, dibaca, didengar, dipelajari, dipikirkan, dan dirasakan pelanggan tentang merek sepanjang waktu.

Ekuitas merek dilihat dari perspektif pelanggan, baik itu tradisional (*offline*), maupun pelanggan *e-commerce* (*online*) adalah merek mempunyai ekuitas sampai orang familiar dengan merek tersebut dan mempunyai ingatan asosiasi merek yang kuat dan unik serta baik. Asosiasi merek merupakan pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan tertentu yang telah dihubungkan dengan merek tertentu oleh konsumen dalam memorinya (Shimp, 2014).

Ekuitas merek merupakan indikator utama kekuatan dan kinerja perusahaan, khususnya di pasar umum. Sering kali perusahaan di industri atau sektor yang sama bersaing dalam ekuitas merek. Dalam perkembangan, banyak merek datang dan pergi silih berganti di pasar yang sangat kompetitif ini. Ada merek-merek yang berhasil memikat hati konsumen, tetapi ada juga merek yang gagal alias ditinggalkan oleh konsumennya.

Seperti yang dikutip dari *Indonesia's 100 Most Valuable Brands (swa.co.id)*, terdapat merek-merek kuat di kategori industrinya. Di sektor telekomunikasi, ada Telkom yang masih menempati posisi urutan teratas dibandingkan perusahaan telekomunikasi lainnya di Indonesia. Di sektor industri rokok, Sampoerna dan Gudang Garam masih merupakan merek-merek rokok yang dominan. Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), dan Bank BCA (Sentral Asia) merupakan merek-merek yang kuat di industri perbankan. Sementara itu, merek Garuda Indonesia di industri penerbangan masih memiliki *awareness* yang kuat. Garuda juga masuk dalam kategori *Top 10 airlines* dunia dengan *on time performance* yang baik. Di jasa pendidikan, dari data laman resmi Webometrics edisi Januari 2017, Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) Semarang berada di peringkat ke-24 untuk kategori perguruan tinggi negeri dan swasta. Data menunjukkan bahwa peringkat Udinus meningkat dibandingkan tahun sebelumnya,

yaitu pada posisi 33. Webometrics itu menunjukkan frekuensi akses web suatu institusi diakses oleh umum. Dengan naiknya peringkat yang lebih tinggi itu, artinya web Udinus lebih sering diakses oleh banyak orang. Artinya, masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi-informasi yang ada di web Udinus, baik informasi ilmiah maupun nonilmiah yang kebenarannya dapat dipertanggungjawabkan.

Selain cerita tentang keberhasilan merek seperti ulasan di atas, ada juga cerita sedih dari suatu merek, yaitu kegagalan merek. Tahun 2017 rupanya merupakan tahun yang suram bagi industri retail. Setelah ramai diberitahukan tentang tutupnya waralaba *Seven Eleven* (Sevel) di Jakarta yang diikuti oleh penutupan gerai kota-kota lain, kemudian disusul pemberitaan Lotus Department Store menutup seluruh gerai yang ada, berita ini diikuti oleh Ramayana, Matahari, dan Golden Truly Mall dan Department Store. Masyarakat mungkin berpendapat bahwa Sevel ditutup karena munculnya regulasi pemerintah yang melarang menjual bir di jaringan mini market karena memang salah satu andalan Sevel yang unik adalah tempat nongkrong anak-anak muda sambil *ngobrol* dan minum cola atau bir kaleng. Pendapat lain mengatakan bahwa Sevel tutup karena tidak mampu lagi bersaing melawan jaringan mini market lokal yang bermunculan seperti Indomaret, Alfamart, ataupun kedai café yang membidik segmen yang sama. Sementara ada juga yang berpendapat bahwa Seven Eleven tutup akibat dari fenomena *disruptive innovation*.



**Gambar 4.5** Seven Eleven Tutup

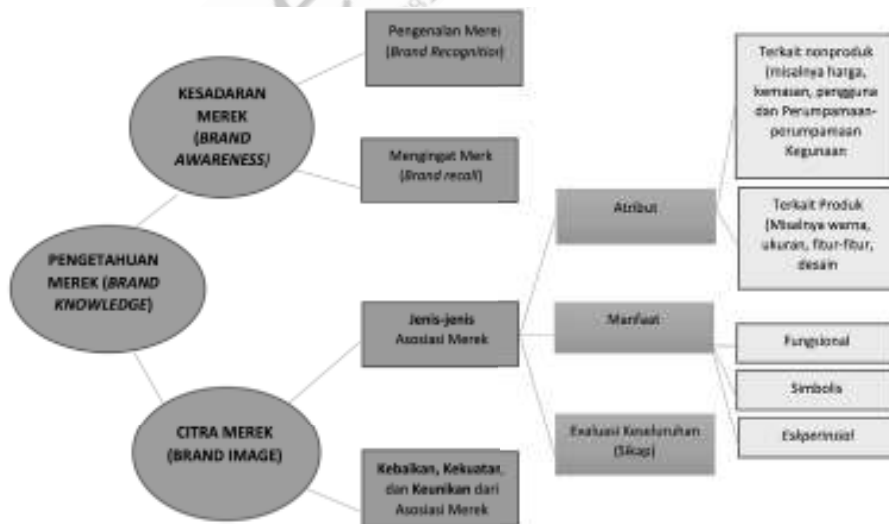
(Sumber: detik.com)

Pelajaran yang dapat diambil dari kasus Seven Eleven, Lotus, Ramayana, Matahari, Golden Truly mengapa menutup semua atau sebagian mengurangi *outlet*-nya adalah tidak semata-mata disebabkan karena munculnya minimarket-minimarket yang efisien dan munculnya *e-commerce*. Penutupan dan pengurangan *outlet* secara konvensional adalah akibat dari perubahan perilaku konsumen dan perubahan prioritas yang menyebabkan pendapatan toko konvensional menurun. Oleh sebab itu, mengelola suatu merek memerlukan kerja keras, melibatkan seluruh *stakeholders*. Merek yang sudah ada, bahkan kuat sekalipun, tidak dapat dibiarkan begitu saja, tetapi perlu dikelola dengan cermat di sepanjang siklus hidup produk (*product life cycle*)-nya.

Nyatanya walaupun banyak ritel yang menutup gerainya, ada pula retail modern yang agresif membuka gerai di beberapa kota, seperti jaringan Transmart yang sudah membuka beberapa gerai di kota-kota besar. Tentunya konsep produk yang diusung mesti berbeda, tidak hanya menawarkan belanja atau sebagai pusat perbelanjaan saja seperti retail konvensional, tetapi

menawarkan konsep baru yang mengarah pada suatu *experience*, yaitu menggabungkan pusat pembelanjaan dengan pusat jajan (*foodcourt*), gedung bioskop, ruang pameran, dan wahana anak-anak. Demikian juga di industri jasa pendidikan, di samping banyak beberapa institusi pendidikan yang tutup, merger, dan dijual karena penurunan mahasiswa, ada juga institusi pendidikan yang semakin diminati masyarakat dan menunjukkan ekuitas merek yang semakin tinggi.

Sekali lagi, jika perusahaan ingin membangun merek yang kuat, maka perusahaan harus memperhatikan ekuitas merek atau *brand equity*. *Brand equity* diartikan seperti merek-merek terkenal yang lebih dipercaya konsumen untuk mereka beli dibandingkan dengan merek yang belum terkenal. Jadi, *brand equity* dapat diartikan sebagai nilai tambah yang diberikan pada produk dan jasa. Cara lain memandang ekuitas merek adalah bahwa ekuitas merek terdiri atas dua bentuk pengetahuan terkait merek, yaitu kesadaran merek (*brand awareness*) dan citra merek (*brand image*) seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 4.6** Kerangka Ekuitas Merek Berdasar Konsumen

(Sumber: Shimp, 2014)

## 4.5. Kesadaran Merek

Kesadaran merek terkait dengan kekuatan merek di memori, yang tercermin dari kemampuan konsumen untuk mengidentifikasi merek dalam kondisi yang berbeda. Kesadaran merek terdiri dari (1) pengakuan merek yang mencerminkan kemampuan konsumen untuk mengonfirmasi yang sudah dirasakan sebelumnya terhadap merek dan (2) pengingatan kembali merek yang mencerminkan kemampuan konsumen untuk mengambil kembali merek bila diberi suatu kategori produk.

Kesadaran merek mencakup kedalaman dan luasnya suatu merek. Kedalaman kesadaran merek menyangkut kemungkinan bahwa merek dapat dikenali atau diingat. Luasnya kesadaran merek terkait dengan beragam situasi pembelian dan konsumsi di mana merek tersebut muncul dalam pikiran (Keller, 1993; Keller, 1998).

Kesadaran merek terkait bagaimana sebuah produk muncul dalam pikiran konsumen ketika konsumen berpikir mengenai suatu kategori produk tertentu. Aqua dan Pepsodent merupakan merek-merek yang muncul di pikiran konsumen untuk merek air dalam kemasan dan pasta gigi.

*Brand awareness* memberikan banyak *value*, yaitu memberikan asosiasi terhadap merek, memperkenalkan merek, merupakan sinyal, komitmen, dan substansi suatu merek serta membantu memilih sekelompok merek untuk dipertimbangkan dengan serius. Berikut adalah tingkatan dari *brand awareness*:

- **Puncak pikiran (*top of mind*)**

*Top of mind* adalah bagaimana merek yang pertama kali diingat oleh konsumen atau pertama kali disebut ketika konsumen ditanya tentang suatu produk tertentu. *Top of mind* menggunakan *single respond questions* yang artinya konsumen hanya boleh

memberikan satu jawaban untuk pertanyaan ini. Ketika konsumen ditanya mengenai universitas yang ada di Semarang dan mereka menjawab Udinus, berarti Udinus merupakan merek yang sudah sampai di puncak pikiran konsumen (*top of mind*). Contoh lain ketika konsumen ditanya merek suatu *handphone/smartphone*, dan menyebutkan merek Oppo maka Oppo merupakan merek yang sudah sampai pada *top of mind*. Dengan strategi promosi dan mengembangkan *Integrated Marketing Communication* (IMC) yang efektif, diharapkan merek akan kuat menancap di benak konsumen dan menjadi *top of mind*.

- **Pengingatan kembali terhadap merek (*brand recall*)**

*Brand recall* adalah pengingatan kembali merek yang dicerminkan dengan merek lain yang diingat oleh konsumen setelah konsumen menyebutkan merek yang pertama. *Brand recall* menggunakan *multi respond questions* yang artinya konsumen memberikan jawaban tanpa dibantu.

- **Pengenalan merek (*brand recognition*)**

*Brand recognition* adalah pengenalan merek di mana tingkat kesadaran konsumen terhadap suatu merek sangat bagus. Konsumen dapat dengan baik menyebutkan ciri-ciri produk tersebut.

- **Tidak menyadari merek (*unaware of brand*)**

*Unaware of brand* adalah kondisi di mana konsumen tidak menyadari adanya suatu merek. *Unaware brand* merupakan tingkat paling rendah dalam piramida kesadaran merek.

#### **4.6. Citra Merek**

Dimensi kedua dari pengetahuan merek berdasarkan konsumen adalah citra merek. Citra merek merepresentasikan asosiasi-asosiasi yang diaktifkan dalam memori ketika berpikir

mengenai merek tertentu. Seperti pada Gambar 4.5, asosiasi merek dapat dituangkan dalam hal jenis (*type*), kenaikan (*favorable*), kekuatan (*strength*), dan keunikan (*uniqueness*).

Citra merek didefinisikan sebagai persepsi konsumen terhadap suatu merek yang tercermin dari asosiasi merek yang dimiliki konsumen. Asosiasi merek adalah informasi yang terkait dengan merek yang tersimpan dalam memori dan mengandung arti merek bagi konsumen. Termasuk dalam kategori asosiasi merek, misalnya atribut produk, aktivitas, manfaat fungsional, simbolis, atau pengalaman yang terkait dengan produk. Agar ekuitas merek terbentuk di benak konsumen, asosiasi merek ini harus kuat dan unik. Asosiasi yang kuat cenderung menghasilkan informasi yang dianggap relevan, sedangkan asosiasi merek yang menguntungkan terjadi ketika konsumen percaya bahwa merek tersebut memiliki atribut dan manfaat yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka. Dalam hal keunikan, asosiasi merek mungkin dapat membedakan dengan produk pesaing lainnya. Kekuatan, keuntungan, dan keunikan asosiasi merek memainkan peran penting dalam menentukan respons diferensial yang membentuk ekuitas merek berbasis pelanggan, terutama dalam pengambilan keputusan (Keller, 1993; Keller, 1998).

Citra merek adalah jumlah tayangan yang memengaruhi bagaimana konsumen memandang sebuah merek, termasuk elemen yang mengidentifikasi atau membedakan merek dari orang lain, kepribadian yang dimiliki merek, dan manfaat yang dijanjikannya. Citra merek sebagian besar merupakan fenomena subjektif dan perseptual yang terbentuk melalui interpretasi konsumen, entah itu beralasan atau sekadar emosional. Bila citra merek kuat, citra merek bisa digunakan untuk meningkatkan citra diri seseorang (de Chernatony - Dall'Olmo Riley, 1998a; Keegan - Moriarty - Duncan, 1995).



Enam pedoman umum (Keller, 1993) untuk mengelola ekuitas merek berbasis pelanggan adalah (1) menekankan pentingnya memahami pandangan yang lebih luas tentang pemasaran merek, (2) menentukan struktur pengetahuan konsumen yang diinginkan dan manfaat inti sebuah merek, (3) mengingat berbagai pilihan komunikasi pemasaran tradisional dan nontradisional, (4) mengoordinasikan dan mengambil pandangan jangka panjang mengenai keputusan pemasaran yang akan diambil, (5) melakukan studi pelacakan, (6) dan mengevaluasi konsumen dan calon konsumen potensial (Keller, 1993).

Pertama, seorang pemasar harus mempunyai pandangan yang lebih luas tentang keputusan pemasaran. Aktivitas pemasaran untuk sebuah merek dapat menciptakan nilai bagi merek yang berpotensi meningkatkan kemampuan konsumen untuk mengingat atau mengenali merek dan/atau dengan menciptakan, memelihara, atau mengubah kekuatan, kecanggihan, atau keunikan berbagai jenis asosiasi merek. Kedua, pemasar harus mendefinisikan struktur pengetahuan yang ingin mereka ciptakan di benak konsumen dengan menentukan tingkat kesadaran dan kekuatan sesuai yang diinginkan, kecanggihan, dan keunikan atribut produk dan manfaat fungsional, eksperiensial, dan simbolis. Secara khusus, pemasar harus memutuskan kebutuhan inti konsumen untuk dipenuhi oleh suatu merek. Pemasar juga harus memutuskan sejauh mana perlu untuk memanfaatkan asosiasi sekunder untuk merek tersebut dengan menghubungkan merek tersebut ke perusahaan, kelas produk, orang tertentu, tempat, atau acara sedemikian rupa sehingga asosiasi dengan entitas tersebut menjadi asosiasi tidak langsung untuk suatu merek. Ketiga, pemasar harus mengevaluasi sebanyak-banyaknya pilihan taktis yang ada, terutama dalam hal berbagai alternatif komunikasi pemasaran. Seluruh program pemasaran harus dikoordinasikan untuk menciptakan asosiasi

merek yang kongruen dan kuat. Taktik pemasaran yang berbeda dengan tujuan strategis yang sama, jika terintegrasi secara efektif dapat menciptakan banyak tautan menuju manfaat inti dan membantu menghasilkan citra merek yang konsisten dan kohesif. Keempat, pemasar harus mengambil pandangan jangka panjang mengenai keputusan pemasaran. Perubahan pengetahuan konsumen tentang merek berdasarkan aktivitas pemasaran saat ini juga akan berdampak tidak langsung terhadap keberhasilan kegiatan pemasaran di masa depan. Penting untuk mempertimbangkan bagaimana perubahan kesadaran merek dapat membantu keputusan pemasaran selanjutnya. Kelima, pemasar harus mengevaluasi prospek dan kemungkinan dampak umpan balik pada citra merek. Ekstensi merek memanfaatkan citra merek untuk produk atau layanan inti adalah memberi tahu konsumen tentang produk atau layanan baru secara efisien. Akhirnya, pemasar harus menggunakan studi pelacakan untuk mengukur struktur pengetahuan konsumen dari waktu ke waktu untuk mendeteksi perubahan dalam dimensi yang berbeda dari pengetahuan merek dan untuk menyarankan bagaimana perubahan ini mungkin terkait dengan efektivitas tindakan pemasaran yang berbeda.

Citra merek dari ulasan di atas didasarkan pada berbagai asosiasi yang dikembangkan oleh konsumen. Merek digambarkan sebagaimana layaknya manusia yang mempunyai kepribadian yang unik. Ada lima dimensi kepribadian yang menggambarkan merek:

- Ketulusan (*sincerity*). Dalam dimensi ini merek-merek dipersepsikan memiliki citra yang jujur, menyenangkan, bermanfaat, dan bumi (*down to earth*).
- Kegembiraan (*excitement*). Merek dipersepsikan memiliki citra yang berani, bersemangat, imajinatif, dan *up to date*.

- Kompetensi (*competence*). Dimensi ini mencerminkan citra andal, cerdas, dan sukses.
- Kecanggihan (*sophistication*). Pada dimensi ini kecanggihan dipersepsikan ketika sebuah merek mempunyai citra kelas atas dan menawan.
- Kekasaran (*ruggedness*). Merek-merek yang kasar dipandang memiliki citra yang tangguh dan sifatnya *outdoor*.

#### 4.7. Merek dan Usaha Kecil Menengah (UKM)

Apakah Usaha kecil menengah (UKM) dapat mempunyai merek mereka sendiri seperti contoh-contoh di atas? Tentu saja jawabnya adalah “Ya”. Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu pilar dalam perekonomian Indonesia. Sebagai pilar perekonomian, UKM merupakan motor penggerak dan tulang punggung perekonomian. Apalagi jika dilihat dari kontribusinya terhadap PDB (*Product Domestic Bruto*), sumbangannya sangat signifikan, yaitu kurang lebih 60% dari PDB.

Dilihat dari kontribusinya terhadap PDB, posisi UKM menjadi sangat penting. Sayangnya, UKM banyak menghadapi kendala teknis yang kadang-kadang membuat UKM tidak dapat bersaing, khususnya menghadapi masuknya produk-produk asing dari China. Masalah yang dihadapi UKM pada dasarnya hampir sama, yaitu karena kurangnya modal, kurang pengalaman, minimnya pengetahuan bisnis, dan kendala-kendala lainnya, seperti kurang peduli dengan merek-merek yang dimilikinya. Namun, walaupun banyak kendala yang dihadapi, masih banyak peluang bisnis yang dimasuki di beberapa industri. Beberapa industri di bawah ini merupakan industri UKM yang cukup menjanjikan serta peluang untuk mengembangkan merek mereka sendiri.

- **Bisnis UKM di bidang kuliner**

Peluang bisnis yang mudah untuk dilakukan adalah bisnis di bidang kuliner. Di beberapa kota-kota besar muncul fenomena menjamurkan kedai-kedai kopi, makanan cepat saji, dan berbagai masakan unik lainnya. Kebutuhan makanan sebagian masyarakat bukan sekadar makanan pokok saja, tetapi seiring dengan pendapatan yang semakin meningkat akan mengubah pola konsumsi, termasuk dalam konsumsi makanan. Oleh sebab itu, kedai-kedai kopi, restoran, dan *foodcourt* yang ada di mal dan pusat pembelanjaan ramai dikunjungi orang. Kadang-kadang masyarakat berkunjung ke mal hanya untuk makan bersama teman, keluarga, maupun handai tolan.



**Gambar 4.7** Beberapa Merek di Industri Makanan

Sumber : [www.google.co.id](http://www.google.co.id)

Gambar di atas menunjukkan contoh beberapa merek makanan yang sudah populer dan memiliki *awareness* yang cukup tinggi di masyarakat, yaitu Angkringan Polke, Pempek Ny. Kamto, Seblak Bloom, dan Cilok Kukus. Seblak Bloom merupakan merek

makanan yang populer akhir-akhir ini yang mirip dengan mie kuah dan sangat diminati anak-anak dan para remaja. Produk makanan merek Seblak Bloom tidak hanya ditawarkan melalui gerai atau warung makanan, tetapi juga bisa dipesan lewat *online* (via aplikasi *Gofood*). Selanjutnya, salah satu contoh bisnis kuliner camilan yang cukup sukses adalah pempek Palembang Nyonya Kamto. Usaha pempek ini selain dijumpai di warung makanan juga dapat dijumpai di gerai-gerai makanan (*foodcourt*) yang ada di mal-mal.

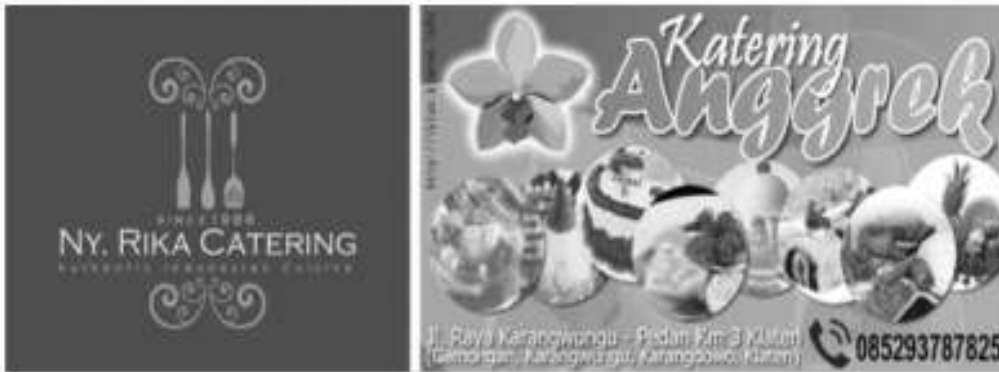
Bisnis kuliner yang cukup sukses untuk kategori makanan adalah Angkringan Polke di Semarang, yang menawarkan bisnis angkringan dengan konsep modern. Sudah banyak pemain mengembangkan angkringan sebagai tempat untuk berkumpul bersama dan dikelola dengan konsep modern seperti Angkringan Polke di Semarang.

Beberapa contoh bisnis kuliner yang termasuk bisnis UKM yang dapat dijalankan adalah:

- Bisnis UKM di bidang kuliner: berjualan gorengan dan makanan cemilan
- Bisnis UKM di bidang kuliner: aneka es dan minuman
- Bisnis UKM di bidang kuliner: aneka jus buah
- Bisnis UKM di bidang kuliner: warung tenda
- Bisnis UKM di bidang kuliner: catering
- Bisnis UKM di bidang kuliner: jualan soto, bakso, mie ayam
- Bisnis UKM di bidang kuliner: membuka rumah makan
- Bisnis UKM di bidang kuliner: berjualan aneka kue

Geliat di industri katering juga menunjukkan harapan yang cukup besar. Di industri kecil menengah sudah semakin banyak

merek yang bisa diandalkan untuk keperluan perhelatan, seperti resepsi perkawinan, acara kantor, dan lain sebagainya. Menu makanannya juga semakin bervariasi disesuaikan dengan segmen pelanggan yang ada.



**Gambar 4.8** Contoh Merek-Merek di Industri Catering

(Sumber: [google.co.id](http://google.co.id))

- **Bisnis UKM di bidang *fashion***

Tren di bisnis *fashion* menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan. *Outlet-outlet* pakaian yang muncul akhir-akhir ini, seperti distro-distro ditambah dengan adanya bisnis *e-commerce* (Lazada, Blibi, Shopee, dan lain-lain) yang menawarkan pilihan model *fashion* terbaru tampaknya mulai tumbuh secara signifikan. Apalagi bisnis *fashion* dapat menyasar mulai dari segmen balita, anak-anak, remaja, dewasa, dan orang tua, baik laki-laki maupun perempuan. Oleh sebab itu, kalau dilihat dari peluang bisnisnya, industri *fashion* masih terbuka lebar dan sangat menguntungkan.

Melihat tren pakaian Muslim yang ada sekarang, peluangnya masih sangat besar, mengingat generasi muda di Indonesia, khususnya pemeluk Islam dari generasi Y dan Z juga merupakan konsumen yang antusias, dinamis, memiliki keterikatan dan komitmen, kreatif, dan selalu menginginkan hasil terbaik. Beberapa *event fashion show* busana Muslim juga sudah banyak

diselenggarakan untuk membentuk permintaan pasar. *Event-event* semacam ini tentu saja selalu ramai diikuti oleh muslimah-muslimah muda yang antusias akan busana Muslim dengan desain modis. Mereka pun tak lepas dari teknologi digital dalam segala aktivitasnya. Menurut catatan Asosiasi Peritel Indonesia (APRINDO), pertumbuhan *e-commerce* di Indonesia untuk bidang *fashion* adalah 35% sampai 40%. Dengan demikian, potensi pasarnya masih besar. Patut dicatat pula bahwa generasi muda Islam di Indonesia mengambil porsi demografi sangat besar dari total populasi Indonesia sehingga pemikiran, pandangan, dan perilaku mereka patut menjadi perhatian bagi siapa pun yang ingin mendapatkan manfaat dan menciptakan simbiosis mutualisme dari mereka ([www.marketing.co.id](http://www.marketing.co.id)).

Contoh merek yang melayani busana Muslim yang sudah populer adalah Jilbab Rabbani, yang membidik target pasar khusus muslimah. Bisnis Jilbab Rabbani memberikan kesempatan dan peluang kepada masyarakat secara menguntungkan untuk menjadi pengecer dengan cara menjadi *reseller*.



**Gambar 4.9** Jilbab Rabbani

(Sumber: <http://www.jualjilbab.com>)

- **Bisnis di bidang pendidikan**

Dibandingkan dengan industri yang sudah dibahas, yaitu industri kuliner dan *fashion*, bisnis pendidikan mungkin kurang diminati karena membutuhkan spesifikasi, kompetensi, serta sumber daya tertentu. Padahal sebenarnya bisnis di bidang pendidikan juga menawarkan peluang yang cukup besar dan signifikan. Anak-anak sekolah memerlukan tambahan materi pembelajaran yang didapatkan dari lembaga-lembaga belajar yang semakin banyak. Kursus bahasa asing (bahasa Inggris, Jepang, Mandarin, dan lain-lain) juga semakin diminati untuk menyiapkan anak didik berkompentensi dengan masyarakat global. Sayangnya, banyak pelaku bisnis kurang berminat masuk dalam bidang ini karena keuntungan yang didapat relatif kecil dibandingkan dengan bisnis di bidang lain, misalnya bisnis *fashion* dan bisnis makanan.

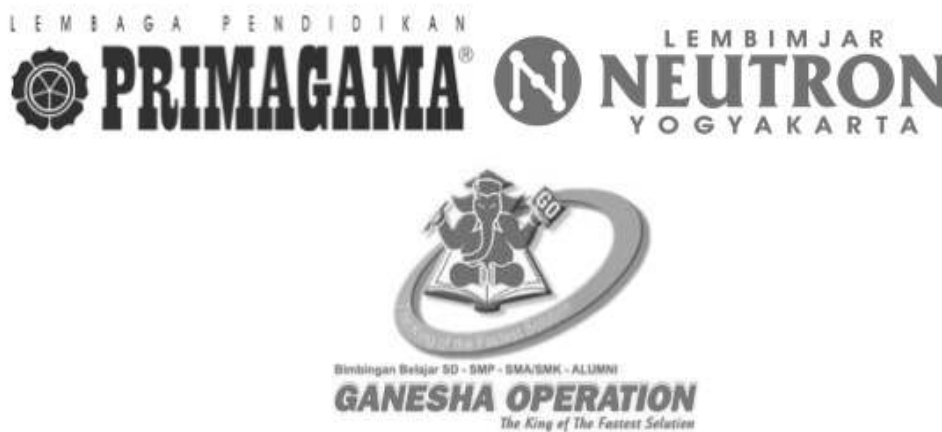
Beberapa kegiatan bisnis yang berhubungan dengan pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, misalnya:

- PAUD.
- Bimbingan belajar, les privat.
- Toko buku dan *stationary*.
- Jasa antar jemput anak sekolah.
- Toko seragam sekolah.
- Kursus bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya.

Dari sekian banyak alternatif referensi bisnis di bidang pendidikan, bimbingan belajar tampaknya merupakan produk yang mempunyai ekuitas produk paling tinggi. Merek-merek seperti Lembaga pendidikan Ganesha Operation, Primagama, dan Neutron merupakan bimbingan belajar yang banyak dijumpai di kota-kota seluruh Indonesia. Lembaga pendidikan tersebut



memiliki *awareness* yang kuat di antara para pelajar. Dari logonya saja (Gambar 4.10) pelajar sudah mempunyai preferensi mengenai bimbingan belajar mana yang akan diikuti. Pelajar yang tergabung dalam bimbingan belajar ini mempunyai tujuan dapat diterima di sekolah-sekolah negeri favorit dan perguruan tinggi negeri sesuai yang diinginkan. Beberapa bimbingan belajar tersebut juga menawarkan sistem waralaba yang menguntungkan untuk dijadikan mitra bisnis. Sementara itu kegiatan bisnis bimbingan belajar dalam skala lebih kecil dilakukan lewat les-les privat dengan target pasar anak-anak SD, SMP, dan SMA. *Branding*-nya untuk tempat-tempat les juga semakin baik seperti Ontologi dan lain-lain.



**Gambar 4.10** Merek-Merek Populer Bimbingan Belajar

(Sumber: [www.google.co.id](http://www.google.co.id))

- **Bisnis di bidang otomotif**

Populasi jumlah kendaraan bermotor, baik mobil maupun sepeda motor, di Indonesia menunjukkan kenaikan dari tahun ke tahun (menempati urutan 5 besar dunia). Bahkan pemerintah perlu membatasi pembelian sepeda motor dengan menetapkan DP pembelian sebesar 30 persen. Angka menunjukkan adanya peluang bisnis di bidang otomotif. Khusus bengkel sepeda motor, sudah banyak usaha bengkel yang tersebar di seluruh penjuru

daerah di Indonesia. Salah satu merek bengkel yang mempunyai reputasi tinggi adalah AHASS, bengkel binaan Astra Motor yang kepemilikannya dapat melalui sistem waralaba. Bagi konsumen pemilik sepeda motor Honda, jika enggan melakukan servis di bengkel resmi Honda, dapat melakukan servis sepeda motor di jaringan AHASS terdekat dengan kualitas yang tidak berbeda dengan bengkel resmi.



**Gambar 4.11** Merek AHASS Honda

(Sumber: <https://ahass-astra-honda-authorized-service-station/>)

Para pelaku bisnis di bidang ini tidak memerlukan modal besar, tetapi hasil yang diperoleh tetap menguntungkan. Peluang usaha yang dapat dilakukan di bidang otomotif adalah:

- Jasa bengkel dan *sparepart*.
- Membuka jasa cuci kendaraan bermotor (sepeda motor/mobil).
- Menjual aksesoris kendaraan bermotor.
- Jasa jual beli kendaraan bekas.
- Tambal ban.
- Rental mobil.
- dan masih banyak lagi.



**Gambar 4.12** Contoh Merek Jasa Rental Motor dan Mobil

(Sumber: google.co.id)

Dengan semakin baiknya kualitas hidup masyarakat dan bervariatifnya industri jasa, memungkinkan konsumen memilih moda transportasi secara cerdas. Banyak pilihan yang dapat dipilih sebagai alternatif transportasi untuk melayani individu maupun korporasi, misalnya persewaan mobil dan persewaan sepeda motor (contoh Gambar 4.12 dan Gambar 4.13). Di industri ini masih banyak yang menerapkan strategi merek secara generik, tetapi sudah banyak juga yang sudah mulai mem-*branding* produknya dengan baik dan serius. Harapannya adalah dengan merek yang kuat, tingkat kepercayaan masyarakat dalam bisnis ini juga meningkat yang pada akhirnya akan mendapatkan pendapatan yang tinggi.

Selain bisnis bengkel, sewa mobil, penjualan *sparepart*, dan lain-lain, ternyata ada beberapa ceruk bisnis otomotif yang dapat dijalani, misalnya membuka toko dan menjual helm sepeda motor sampai bisnis cuci helm. Bagi sebagian orang mungkin berjualan helm dan aksesorinya merupakan usaha yang biasa saja, tetapi dilihat dari kuantitas dan populasi sepeda motor yang meningkat setiap tahun merupakan peluang bisnis yang cukup potensial. Apalagi, helm sekarang bukan hanya sebagai pelindung kepala

saja, tetapi juga sudah mengarah ke *fashion*. Oleh sebab itu, penjual bisa menawarkan berbagai macam pilihan helm dengan bentuk dan harga yang beragam. Beberapa merek yang muncul di industri ini sudah semakin banyak dan konsumen leluasa untuk memilih merek sesuai dengan kebutuhannya. Mengembangkan merek dengan serius dan kontinu akan menempatkan perusahaan pada posisi industri semakin kuat sebagai salah satu strategi untuk memuaskan konsumen dan loyalitas konsumen.



**Gambar 4.13** Kumala Laundry

(Sumber: <http://kumalalaundry.co.id/blog/231/>)

Jasa pembelian aksesoris motor dan mobil juga kelihatan semakin ramai. Anak-anak muda sekarang menyukai modifikasi, baik motor maupun mobil. *Event-event* perlombaan memacu di industri ini menjadi menarik. Misalnya, tren modifikasi sepeda motor dengan tema "Thai look" juga sempat menjadi tren modifikasi beberapa tahun belakangan. Di sisi lain, bengkel-bengkel khusus modifikasi juga banyak muncul di kota-kota besar sehingga menambah maraknya tren modifikasi tanah air.

Merek itu sendiri juga mencerminkan kualitas dan layanan karena sesuai dengan sifat dari suatu merek. Sama juga dengan merek untuk industri jasa, seperti yang diulas di atas, konsumen juga dapat memilih bengkel atau jasa lainnya berdasarkan segmen-segmen pasar yang ada.

- **Bisnis UKM di bidang agrobisnis**

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang kaya raya, *gemah ripah loh jinawi* yang memungkinkan apa pun yang ditanam akan tumbuh subur di bumi Indonesia, seperti aneka sayuran, beras, tembakau, aneka buah-buahan, dan tanaman lainnya. Apalagi Indonesia adalah negara agraris, tentunya kekayaan alam yang ada tidak hanya dinikmati oleh masyarakat saja, tetapi sebagian dapat diekspor.

Usaha agrobisnis sebenarnya dapat dilakukan oleh siapa pun, tetapi istilah bisnis agrobisnis masih awam dan belum banyak dikenal di masyarakat Indonesia. Secara umum, usaha agrobisnis merupakan usaha yang berbasis pertanian maupun sektor-sektor lain yang mendukungnya, sedangkan bidang usahanya sangat luas, mulai dari sektor hilir sampai sektor hulu. Sebagai negara agraris, Indonesia memiliki kekayaan alam melimpah, seperti di bidang pertanian, perikanan, kehutanan, dan lain-lain yang memungkinkan hidup secara mandiri untuk mencapai swasembada pangan. Kendala mengapa Indonesia masih mengimpor bahan pangan dari luar negeri adalah masalah pengelolaan kekayaan alam belum dapat dioptimalkan secara maksimal oleh segenap komponen masyarakat Indonesia.

Toko buah merupakan salah satu contoh usaha di industri agrobisnis yang diminati karena konsumsi buah segar masyarakat sudah mulai naik seiring dengan kesadaran hidup sehat untuk mengonsumsi buah segar. Beberapa toko dan gerai mudah dijumpai

di berbagai tempat, baik yang dijajakan di kaki lima maupun toko buah yang sudah mempunyai merek ternama, seperti toko buah Istana Buah yang terletak di jalan Gajah Mada Semarang. Di toko Istana Buah, selain dapat membeli buah buah segar, konsumen juga dapat memesan parcel atau buah tangan untuk berbagai kegiatan, seperti parcel untuk ulang tahun, orang sakit, dan lain-lain.



**Gambar 4.14** Contoh Toko Buah sebagai Merek di Industri Makanan  
(Sumber: Google, 2017)

Selain di bidang pertanian, peternakan merupakan bisnis UKM di bidang agrobisnis lainnya. Kebutuhan protein hewani merupakan kebutuhan pokok manusia. Oleh sebab itu, bisnis di bidang peternakan masih cukup besar peluangnya. Walaupun usaha agrobisnis peternakan telah melahirkan orang-orang yang berhasil dan sukses, tetapi industri ini masih belum banyak menarik minat masyarakat, khususnya generasi muda untuk menggeluti bisnis ini secara massif. Konotasi bisnis agrobisnis adalah bisnis yang cocok untuk masyarakat pedesaan tampaknya membuat bisnis ini kurang populer. Padahal peluang di industri agrobisnis, baik pertanian, peternakan, dan industri yang terkait masih sangat tinggi dan menjanjikan.

Tantangannya adalah bagaimana membuat hasil-hasil pertanian yang berupa komoditi diolah menjadi produk yang berkualitas sehingga akan menaikkan nilai dan harga jual. Produk-produk olahan seperti ini bisa menjadi alternatif pilihan, seperti keripik nangka, keripik salak, dan berbagai macam produk olahan lainnya. Dengan *brand* atau merek yang kuat, menjadikan produk olahan di industri pertanian maupun peternakan akan menjadi industri yang kuat serta dapat ditingkatkan menjadi produk andalan ekspor. Pengalaman mendampingi UKM lewat program kerja sama mitra dan Udinus lewat pengabdian masyarakat memang menunjukkan bahwa memang benar sebagian besar produk UKM belum dikemas secara menarik dan dijual apa adanya. Setelah dilatih membuat kemasan yang menarik, juga produk yang berkualitas, tak lupa menyertakan merek (dibantu pengurusan izin usaha dan hak paten), produk-produk tersebut dapat bersaing untuk menciptakan daya saing di industri makanan yang kian kompetitif.

Usaha bisnis di bidang agrobisnis tampaknya membutuhkan biaya besar dan tempat yang sangat luas. Sebenarnya, usaha agrobisnis lainnya dapat juga dilakukan di dalam rumah dengan mudah, seperti bisnis tanaman hias dan bisnis budi daya jamur. Kendala lahan dapat diatasi dengan menerapkan media tanam modern maupun sistem pertanian holtikultura.

- **Bisnis di bidang teknologi internet**

Internet dewasa ini mampu mengubah lanskap bisnis yang ada, memberikan peluang usaha bagi siapa pun yang mau dan mampu di industri ini. Bukan saja mereka yang telah memiliki bisnis, tetapi juga pada mereka yang belum memiliki bisnis. Bisnis internet semacam ini sering disebut dengan bisnis rintisan (*startup* bisnis). Jenis-jenis *e-commerce* yang berkembang meliputi media

*online*, aplikasi, dan lain-lain. Komik digital Si Juki merupakan contoh unik merek yang menawarkan produk yang dapat dinikmati para pembaca dengan konten segar dan lucu. Mestinya bisnis animasi ini dapat berkembang dengan pesat mengingat banyak anak muda di tanah air yang menjadi penyuplai industri animasi papan atas, seperti Pixar.

Bisnis rintisan *e-commerce* lainnya yang mempunyai ekuitas tinggi dengan performa dan keamanan terjamin, misalnya Lazada, Blibi, Dinomarket, Shopee, dan lain-lain. Belum lagi penjualan dengan menggunakan media sosial yang akan menambah persaingan yang semakin kompetitif. Oleh sebab itu, para pelaku bisnis di UKM juga harus sudah memikirkan mereknya sendiri untuk membedakan dengan para pesaingnya.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen dalam mengonsumsi suatu produk, merek-merek *e-commerce* di atas akan menjadi merek yang lebih populer dibanding dengan merek-merek retail lainnya yang masih mengandalkan dan beroperasi secara tradisional. Dengan konsumen yang semakin *information literate*, tantangannya adalah merek-merek tersebut harus mampu memuaskan konsumen secara berkesinambungan dalam jangka panjang. Dengan fitur-fitur yang terus menyesuaikan perkembangan zaman dan kebutuhan konsumen, kemudahan, kenyamanan, dan keamanan bertransaksi, strategi pemasaran yang inovatif, serta harga yang kompetitif, memungkinkan pemain *e-commerce* tetap dikunjungi dan konsumen akan puas, yang pada akhirnya akan menjadi konsumen yang loyal.





**Gambar 4.15** Komik Digital Si Juki

(Sumber: [www.sijuki.com](http://www.sijuki.com))

Beberapa contoh bisnis *online* di bidang teknologi internet yang dapat dijalankan adalah:

- Bisnis *online*: *Blogger* dan *youtuber*.
- Bisnis *online*: bisnis di media sosial dan membuka toko *online*.
- Bisnis *online*: penulis atikel *blog*, *website*, *copywriter*, jasa penerjemah.
- Bisnis *online*: jasa desain grafis *online*.
- Bisnis *online*: jualan domain dan pengembang *software*.

Peluang usaha lainnya, seperti desain grafis, masih memiliki peluang cukup besar karena perkembangannya sangat cepat dan sedang menjadi tren fenomena bisnis baru. Penyebab maraknya peluang usaha baru di bidang desain grafis adalah karena pesatnya teknologi komputer untuk menunjang bisnis ini dan semakin banyaknya tenaga muda yang potensial untuk menekuni peluang

usaha desain grafis. Di bawah ini adalah contoh beberapa merek desain grafis yang mencoba peruntungan di bisnis desain grafis yang semakin banyak kompetitornya.



**Gambar 4.16** Contoh Merek Jasa Desain Grafis Online

*(Sumber: Google.co.id)*

Penerbit Andi  
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



## BAB 5

# PENCATATAN TRANSAKSI KEUANGAN USAHA MIKRO DAN KECIL

### 5.1. Pendahuluan

Sebuah video Youtube yang berjudul “Aplikasi Keuangan UKM” yang dibuat oleh Bank Indonesia (BI) memperlihatkan perjalanan panjang Amran, seorang pengusaha percetakan. Pada saat itu, banyak sekali orderan percetakan yang diterima oleh Amran. Seiring dengan berjalannya waktu, usaha Amran berkembang, banyak order besar mulai berdatangan dan diterimanya. Namun, karena tidak cukupnya sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki serta fasilitas yang kurang memadai, seperti tidak memiliki mesin cetak digital yang mahal harganya, order yang diterima sering sekali diserahkan kepada percetakan besar milik kenalannya.



**Gambar 5.1** Kredit Ditolak karena Tidak Mempunyai Catatan Keuangan

*(Sumber: Youtube, Aplikasi Keuangan UMK)*

Arman sangat ingin menambah fasilitas usahanya serta sumber daya manusia untuk mengembangkan usahanya lagi sehingga mampu mengerjakan order besar sekaligus. Namun, keinginan dan kebutuhan tersebut terkendala modal. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut dibutuhkan modal besar. Arman pun akhirnya nekat datang ke bank untuk mengajukan pinjaman dana, tetapi proposal Arman ditolak karena tidak memiliki catatan dan laporan keuangan atas usahanya tiga tahun terakhir. Padahal dengan melakukan tertib administrasi usaha dan melakukan pencatatan transaksi keuangan, Arman dan juga pelaku usaha lainnya, dapat memantau perkembangan usaha demi kelangsungan dan kemajuan usaha, selain untuk mengajukan pinjaman modal.

Seandainya saja, Arman tertib administrasi usaha dan melakukan pencatatan transaksi keuangan usahanya, bank tidak akan menolak pengajuan pinjamannya. Demikianlah kondisi kebanyakan pelaku usaha mikro dan kecil atau UMK Indonesia. Sangat jarang di antara mereka yang melakukan pencatatan transaksi keuangan dan membuat laporan keuangan. Padahal 99,99% jumlah unit usaha di Indonesia adalah Usaha Kecil Menengah (UMK) dengan penyerapan tenaga kerja mencapai 97,16% dari total tenaga kerja di Indonesia. Kontribusi UMK terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia sangatlah besar, yaitu mencapai Rp1,451,5 triliun.

## **5.2. Pelajaran yang Bisa Diambil**

Arman, selaku pemohon kredit, boleh saja bercerita panjang lebar tentang kemajuan usaha yang tengah dialaminya. Bahwa dia dipercaya oleh berbagai pihak sehingga banyak order besar masuk ke tempatnya. Akan tetapi, karena keterbatasan dana dan sumber daya, order-order besar tersebut akhirnya diserahkan kepada kenalannya untuk dikerjakan. Dikarenakan hal tersebut,

Arman sangat ingin menambah fasilitas usahanya serta sumber daya manusia untuk mengembangkan usahanya lagi sehingga mampu mengerjakan order besar sekaligus. Namun, keinginan dan kebutuhan tersebut terkendala modal karena untuk memenuhi kebutuhan tersebut dibutuhkan modal yang besar.

Cerita boleh saja, tetapi jika tidak ada bukti-bukti atau aneka macam catatan yang bisa digunakan sebagai pendukung, bagaimana orang lain bisa percaya.



**Gambar 5.2** Banyak Order Besar Berdatangan Tanpa Bukti

*(Sumber: Youtube, Aplikasi Keuangan UMK)*

Dengan demikian, sangat wajar jika pengajuan kredit Arman akhirnya ditolak karena Arman tidak memiliki catatan keuangan. Bank menolak pengajuan kredit karena:

- Bank tidak bisa mengetahui kondisi kesehatan keuangan perusahaan milik Arman serta kemungkinan kondisinya di masa mendatang (bagi pemilik perusahaan serta para calon investor).
- Bank tidak bisa menentukan risiko yang akan dihadapi terkait dengan pinjaman yang akan diberikan (bagi kreditor).
- Bank tidak bisa memperoleh gambaran mengenai tingkat laba perusahaan (bagi karyawan perusahaan).

“Setiap bisnis menghadapi risiko. Bank tidak menolak risiko karena mereka berada dalam bisnis akuisisi risiko, tetapi hanya risiko yang bisa mereka pahami,” kata Mohamed Mahari, seorang pelatih kredit di Moody’s. Oleh karena itu, makin banyak informasi yang Anda berikan, makin bank memahami risiko Anda dan makin mudah memperoleh persetujuan. Kenali risikonya dan bersiaplah untuk menjelaskan mengapa mereka dapat dikelola dan dapat diterima.

Ada tiga jenis risiko yang ditinjau oleh bank, yaitu (1) risiko bisnis, yang timbul dari operasi bisnis sehari-hari di sektor industri dan lingkungan makro ekonominya, (2) risiko keuangan, yang timbul dari kesehatan keuangan, pengelolaan arus kas, sumber dana, kualitas aset, dan (3) risiko struktur yang timbul dari struktur kelompok atau struktur kesepakatan tertentu.

Banyak perusahaan menegosiasikan kontrak dengan klien dan pemasok tanpa melihat bagaimana lingkungan bisnis dan model bisnis mereka akan memengaruhi mereka. Bank tidak menyukai risiko konsentrasi, misalnya, bila Anda hanya memiliki satu pemasok atau satu pelanggan yang terdiri dari sebagian besar omzet tahunan Anda, tidak peduli seberapa besar pelanggan itu. Cobalah untuk membuat basis persediaan yang beragam dan di mana Anda memiliki konsentrasi pelanggan. Tunjukkan kepada bankir apa yang Anda lakukan untuk mendiversifikasi basis pelanggan Anda atau mengapa satu pelanggan besar akan terus memilih Anda daripada pesaing Anda. Adakah pemasok alternatif untuk memenuhi target produksi Anda? Selain itu, hindari stok mahal di fasilitas Anda.

UKM sering berfokus pada angka dan bukan kualitas. UKM benar-benar mengerti dari mana uang masuk dan mengapa terjadi penundaan. Ketika UKM telah melakukan pekerjaan dengan baik

dalam menganalisis rekam jejak klien atau kesehatan umum mereka, mereka dapat terlihat lebih meyakinkan di depan bankir.

### 5.3. Pengertian Usaha Kecil Menengah (UKM)

Sampai saat ini, definisi UKM memang masih berbeda-beda menurut berbagai lembaga/institusi, bahkan berdasarkan UU, di antaranya definisi menurut UU No. 20 Tahun 2008, BPS, Menegkop dan UKM, serta Keputusan Menteri Keuangan No. 316/KMK.016/1994. Namun, secara garis besar definisi UKM berdasarkan berbagai institusi dan UU tersebut sebagai berikut:

“Perorangan atau badan usaha yang melakukan kegiatan atau usaha dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- Memiliki tenaga kerja di antara 5–99 orang.
- Memiliki omzet/penjualan setinggi-tingginya Rp600.000.000,00 selama satu tahun atau aset (selain tanah dan bangunan) setinggi-tingginya Rp600.000.000,00.
- Merupakan salah satu atau lebih dari jenis-jenis sebagai berikut: (1) perorangan (pengrajin, peternak, petani, nelayan, pedagang, perambah hutan, penambang) dan (2) bidang usaha (CV, Firma, PT, dan koperasi).

Sementara itu, di balik potensi besar UKM, masih banyak hal yang perlu diperhatikan oleh berbagai pihak (pemilik usaha, pemerintah, dan pihak-pihak lain) yang berpengaruh terhadap keberadaan UKM itu sendiri. Permasalahan yang dihadapi oleh UKM adalah pada proses administrasi. Selama ini kontribusi yang diberikan pemerintah untuk membantu UKM dalam mengatasi kendala yang dihadapi yaitu dengan memberikan berbagai pembinaan ataupun pemberian kredit lunak. Namun, permasalahan baru masih terus bermunculan bagi para pelaku

UKM. Permasalahan tersebut muncul terkait dengan proses pengajuan pinjaman kepada pihak kreditur (khususnya bank), di mana UKM harus menyertakan laporan keuangannya sebagai acuan bagi kreditur dalam memutuskan penyaluran kredit bagi UKM. Sementara itu, ketersediaan laporan kinerja usaha dan laporan keuangan belum dilakukan oleh sebagian besar UKM. Kurang terbiasanya kegiatan pencatatan yang seharusnya dilakukan oleh UKM menjadi kendala utama dalam hal pencairan kredit dari bank. Pihak bank kurang mendapatkan informasi terkait dengan kegiatan usaha para pelaku UKM, utamanya mengenai laporan kinerja dan laporan posisi keuangan.

Oleh karena itu, laporan keuangan dijadikan sebagai suatu keharusan bagi para pemilik UKM apabila terjadi transaksi penambahan modal kepada bank. Untuk memperlancar pengembangan usaha UKM dari sisi penambahan modal, budaya pencatatan transaksi ekonomi yang terjadi di UKM harus diciptakan sehingga laporan keuangan akan tersaji dengan sendirinya.

Menumbuhkan kebiasaan bagi para pelaku UKM akan laporan keuangan tidak begitu sulit. Pada dasarnya, setiap pelaku usaha dalam skala bisnis mana pun telah memiliki kebiasaan melakukan pencatatan terhadap segala sesuatu yang dianggap penting. Para pelaku UKM mempunyai kebiasaan mencatat semua transaksi yang dilakukan meskipun secara sederhana, seperti hanya mencatat penerimaan dan pengeluaran uang, nilai utang dan piutang, serta pembelian dan penjualan barang. Meskipun telah melakukan pencatatan, tetapi biasanya pencatatan tersebut belum dilengkapi dengan format yang seharusnya. Pada kenyataannya apabila pencatatan dilakukan sesuai dengan sistem akuntansi, para pelaku UKM dapat mengetahui modal akhir yang mereka



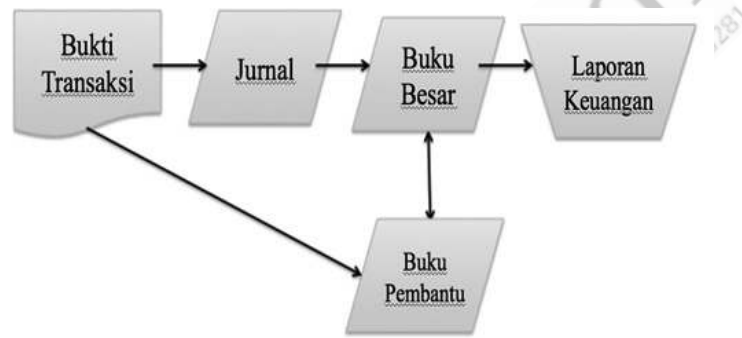
miliki setiap periode dengan lebih akurat. Kebiasaan melakukan pencatatan yang sederhana dari kegiatan usaha tersebut dapat diarahkan untuk melakukan pencatatan atas kegiatan usaha sesuai dengan sistem akuntansi. Meskipun usaha kecil dan menengah (UKM) biasanya memiliki keterbatasan waktu dan tenaga kerja, buku ini mencoba membantu para pelaku UKM dalam menumbuhkan kebiasaan menyusun laporan keuangan sesuai sistem akuntansi dengan format yang telah distandarisasi dan mudah dilakukan.

#### **5.4. Membangun Transaksi Keuangan UKM**

Padachi (2012), menekankan perlunya bisnis untuk menyimpan catatan keuangan yang benar dan mengemukakan bahwa sistem catatan keuangan yang tepat memberikan seberapa baik kinerja bisnis dan keputusan apa yang perlu dilakukan untuk mempertahankan bisnis di pasar. Sebagian besar bisnis tertarik untuk mengukur profitabilitas mereka dan untuk menentukan keuntungannya, mereka harus menerapkan basis akuntansi, konsep, prinsip, dan standar akuntansi yang sesuai untuk memastikan keandalan pengukurannya (Mroh dan Attom, 2012). Catatan akuntansi dapat meningkatkan kinerja bisnis. Abdul-Rahamon dan Adejare (2014) mencatat ada hubungan positif yang kuat antara catatan akuntansi dan pencatatan. Catatan akuntansi sangat penting untuk pengambilan keputusan yang selalu memengaruhi kinerja UKM. Jika UKM tidak menyimpan buku rekening yang benar, mereka tidak akan dapat mengetahui apakah bisnis mereka tumbuh atau tidak (Ademola, dkk, 2012). Catatan keuangan memungkinkan pemilik untuk menentukan apakah bisnis beroperasi dengan keuntungan dan apakah bisnis dapat memenuhi komitmennya saat jatuh tempo.

## 5.5. Langkah-Langkah Pembukuan Sederhana

Kenapa UKM harus membuat pembukuan? Warsono (2009), menyatakan bahwa persyaratan pengajuan kredit untuk pengusaha UKM dapat terpenuhi jika akuntansi dalam pembuatan laporan keuangan memadai. Namun demikian, pengusaha UKM masih merasa kesulitan dalam pelaksanaan pembukuan karena pengetahuan akuntansi yang terbatas, proses akuntansi yang rumit, kedisiplinan yang kurang dalam pelaksanaan pembukuan, dan *mindset* yang tertanam bahwa laporan keuangan bukan suatu hal yang penting bagi UKM (Said, 2009).



**Gambar 5.3** Proses Pencatatan

(Sumber: Materi Pelajaran, 2017)

Pengusaha UKM harus mengubah *mindset* apabila menginginkan bisnisnya *sustainable*. Oleh karena itu, pengusaha tidak boleh mengabaikan pembukuan. Sepintas, pembukuan mungkin kelihatan rumit. Sebenarnya pelaksanaan pembukuan sampai dengan membuat laporan keuangan sangatlah gampang apabila langkah-langkah yang benar dalam pembukuan dan kedisiplinan dalam pencatatan dilaksanakan. Berikut ini langkah-langkah pembukuan yang benar dan sederhana yang dapat diimplimentasikan oleh pengusaha UKM agar ke depannya pengusaha UKM mampu membuat pembukuan dan menyajikan laporan keuangan guna mempermudah pengusaha UKM menyelesaikan masalah permodalan.

### 5.5.1. Bukti Transaksi

Bukti tertulis akibat dari transaksi ekonomi yang terjadi di perusahaan merupakan pengertian dari bukti transaksi. Bukti tersebut bermanfaat di kemudian hari ketika suatu permasalahan atau sengketa terjadi. Terdapat dua jenis bukti transaksi, antara lain:

- **Bukti transaksi internal**

Suatu bukti tertulis atas transaksi ekonomi yang dilakukan oleh perusahaan disebut sebagai bukti internal. Bukti transaksi internal merupakan bukti transaksi yang khusus dibuat oleh internal perusahaan yang digunakan untuk kepentingan internal maupun transaksi dengan pihak eksternal. Bukti transaksinya biasanya berupa memo, memo kredit, surat permintaan pembelian, surat kas masuk, ataupun surat kas keluar.

- Memo merupakan catatan tertulis yang diberikan dari manager suatu bagian kepada bagian yang lainnya.

|  |   |
|--|---|
| <b>Nakula Jaya</b><br>Jl. Nakula I/11 Semarang   | Nomor : 242/M/2017<br>Tanggal : 27 Oktober 2017 |
| <b>MEMO</b>  |   |
| Kepada : Bagian Keuangan<br>Hal :<br>Penyusutan Aktiva Tetap berupa Peralatan Kantor yang baru saja dibeli harap disusutkan sesuai dengan metode penyusutan yang telah ada sebesar 10% dari harga perolehannya.<br>Terima kasih. |   |
| Pimpinan   |   |
| Anggoro  |   |

**Gambar 5.4** Bukti Transaksi Internal: Memo

*(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)*

- o Memo kredit merupakan dokumen sumber yang dipakai untuk mencatat transaksi retur penjualan dalam kartu piutang dan jurnal retur penjualan.

**NAKULA JAYA**  
JL. Nakula 1/11 Semarang

**MEMO KREDIT**

Kepada Yth. \_\_\_\_\_ Kode Penganggan :  
No. Surat :  
Tanggal :

| Untuk Faktur No. | Tgl. Faktur | Petugas | Tg. Barang Diterima | Keterangan |
|------------------|-------------|---------|---------------------|------------|
|                  |             |         |                     |            |
|                  |             |         |                     |            |
|                  |             |         |                     |            |
|                  |             |         |                     |            |
|                  |             |         |                     |            |
|                  |             |         |                     |            |

| No. Urut | Keterangan | Satuan | Banyaknya | Harga Satuan | Jumlah Harga |
|----------|------------|--------|-----------|--------------|--------------|
|          |            |        |           |              |              |
|          |            |        |           |              |              |
|          |            |        |           |              |              |
|          |            |        |           |              |              |
|          |            |        |           |              |              |

Bagian Penjualan \_\_\_\_\_

**Gambar 5.5** Bukti Transaksi Internal: Memo Kredit

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- o Surat permintaan pembelian merupakan dokumen yang bersumber dari fungsi gudang yang digunakan untuk meminta barang dari fungsi pembelian atas barang-barang yang stoknya telah menipis di gudang.

**NAKULA JAYA**  
JL. Nakula 1/11 Semarang

Nomor : .....  
Tanggal : .....

**SURAT PERMINTAAN PEMBELIAN**

Sifat Permintaan:  Biasa  Mendesak  Segera

| Banyaknya | Nama / Kode Barang | Satuan | Keterangan |
|-----------|--------------------|--------|------------|
|           |                    |        |            |
|           |                    |        |            |
|           |                    |        |            |

Ditisi Bagian Pembelian

| Dibutuhkan | Harga / unit | Total Harga | No. Order |
|------------|--------------|-------------|-----------|
|            |              |             |           |

Harap kirim ke .....  
Tanggal diperlukan : .....  
Disetujui Oleh: \_\_\_\_\_

Harga Lalu: .....  
Distributor lalu: .....

**Gambar 5.6** Bukti Transaksi Internal: Surat Permintaan Pembelian

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- Bukti kas masuk merupakan bukti penerimaan perusahaan yang menyatakan bahwa uang secara tunai telah diterima.
- Bukti kas keluar merupakan suatu bukti yang menunjukkan pengeluaran uang yang dilakukan misalnya untuk pembayaran gaji, pembelian yang dilakukan secara tunai, ataupun pengeluaran-pengeluaran lainnya.



**Gambar 5.7** Bukti Kas Masuk dan Bukti Kas Keluar

*(Sumber: Universitas Dian Nuswantoro, 2017)*

- **Bukti transaksi eksternal**

Bukti tertulis atas setiap terjadinya transaksi ekonomi yang dilakukan perusahaan terhadap pihak di luar perusahaan disebut sebagai bukti transaksi eksternal. Transaksi pembelian barang, pembayaran utang, penerimaan piutang, dan lain sebagainya dijadikan contoh sebagai bukti transaksi eksternal. Terdapat berbagai macam bukti transaksi, misalnya faktur, kuitansi, nota kontan, cek, nota debit dan nota kredit (tergantung jenis transaksinya). Bukti eksternal merupakan bukti pengeluaran uang bisa diperoleh dari kuitansi yang dibuat serta ditandatangani oleh pihak penerima uang.

Berikut ini adalah berbagai contoh bukti transaksi eksternal, antara lain:

- Kuitansi adalah bukti tertulis akibat dari terjadinya transaksi, baik penerimaan maupun pengeluaran sejumlah uang.



**Gambar 5.8** Bukti Transaksi Eksternal: Kuitansi

*(Sumber: Universitas Dian Nuswantoro, 2017)*

- Cek adalah perintah dari pemilik simpanan kepada bank untuk membayar kepada pemegang cek sejumlah uang yang tertulis di dalam cek tersebut.



**Gambar 5.9** Bukti Transaksi: Cek

*(Sumber: Universitas Dian Nuswantoro, 2017)*

- Faktur adalah bukti tertulis atas terjadinya transaksi pembelian maupun penjualan barang dagangan (secara kredit).

| <b>NAKULA JAYA</b>       |             |             |        | Nomor : .....   |             |              |
|--------------------------|-------------|-------------|--------|-----------------|-------------|--------------|
| Jl. Nakula 1/11 Semarang |             |             |        | Tanggal : ..... |             |              |
| <b>FAKTUR PENJUALAN</b>  |             |             |        |                 |             |              |
| Nomor Urut               | Kode Barang | Nama Barang | Satuan | Harga Satuan    | Jumlah Unit | Jumlah Harga |
|                          |             |             |        |                 |             |              |
|                          |             |             |        |                 |             |              |
|                          |             |             |        |                 |             |              |
|                          |             |             |        |                 |             |              |
|                          |             |             |        |                 |             |              |
|                          |             |             |        | Jumlah          |             |              |
| Bagian Penjualan         |             |             |        | Konsumen        |             |              |

**Gambar 5.10** Bukti Transaksi: Faktur Penjualan

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- Nota debit adalah bukti tertulis yang dibuat oleh *buyer* atas terjadinya semua transaksi retur pembelian, yaitu pengembalian barang yang telah dibeli.
- Nota kredit adalah bukti tertulis yang dibuat oleh *seller* atas pengembalian sejumlah barang yang telah dijual (retur penjualan) sehingga ketika ada pembeli yang mengembalikan barangnya kepada penjual, penjual harus membuat nota kredit.

| Masa Muda Tailor<br>Jl. H. Agus Salim No. 14 Semarang   |   |   |                              |
|---|---|---|------------------------------|
| Kepada Yth.<br>Toko ADA<br>Jl. Gatot Subroto No. 11 Semarang  |   | Nota debit No. 09                         |                              |
| Kami telah mendebit rekening Saudara sebagai berikut:   |   |   |                              |
| Kuitansi  | Keterangan                                      | Harga per unit                            | Jumlah                       |
| 10 meter  | Kain Famatex, warna tidak sesuai dengan pesanan | Rp22.000,00                               | Rp220.000,00<br>Rp220.000,00 |
| Semarang, 10 Mei 2007<br>Masa Muda Tailor<br>(Bayu Biru)  |   |   |                              |
|  <b>PD Gandasuli</b><br>Jl. Poncol No.3 Semarang |   |   |                              |
| Yth.<br>Masa Muda<br>Jl. H. Agus Salim No. 14 Semarang  |   | Nota kredit No. 13<br>Tanggal 15 Mei 2007 |                              |
| Kami telah mengkredit rekening Saudara sebagai berikut:   |   |   |                              |
| Kuantitas   | Keterangan                                      | Harga per unit                            | Jumlah                       |
| 1 buah  | Mesin jahit Butterfly karena rusak              | Rp700.000,00                              | Rp700.000,00                 |
|   |   | Jumlah Rp                                 | Rp700.000,00                 |
| Semarang, 10 Mei 2007<br>PD Gandasuli<br>(M. Yusuf)   |   |   |                              |

**Gambar 5.11** Bukti Transaksi Eksternal: Nota Debit dan Nota Kredit

(Sumber: Google, 2017)

- o Nota kontan merupakan bukti tertulis yang dibuat oleh penjual untuk pembeli akibat terjadinya transaksi pembelian barang secara tunai.

| TOKO MEKARSARI<br>Jl. Srandol Asri K-1A Semarang |             |           |              | Nomor : .....   |  |
|--|-------------|-----------|--------------|-----------------|--|
|  |             |           |              | Tanggal : ..... |  |
| <b>NOTA KONTAN</b>                               |             |           |              |                 |  |
| No.  | Nama Barang | Banyaknya | Harga Satuan | Jumlah          |  |
|  |             |           |              |                 |  |
|  |             |           |              |                 |  |
|  |             |           |              |                 |  |
| Jumlah   |             |           |              |                 |  |
| Bagian .....                                     |             |           |              |                 |  |

**Gambar 5.12** Bukti Transaksi Eksternal: Nota Kontan

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)



### 5.5.2. Jurnal

Tahap kedua setelah bukti transaksi adalah jurnal. Jurnal merupakan proses pencatatan dari transaksi yang telah terjadi berdasarkan bukti transaksi yang ada. Adapun proses pencatatannya bisa dilakukan secara periodik ataupun *perpetual*. Secara periodik artinya proses pencatatan pada suatu periode tertentu, misalnya harian, mingguan, atau bulanan. Sebagai contoh pencatatan dilakukan setelah transaksi selama satu hari terkumpul bukti transaksi. Sementara itu, *perpetual* berarti setiap ada transaksi langsung dicatat. Kedua metode tersebut memiliki keunggulan dan kekurangan masing-masing. Untuk menghindari terjadinya *miss posting* disarankan sebaiknya menggunakan metode *perpetual*.

| Halaman ..... |            |           |          |       |        |
|---------------|------------|-----------|----------|-------|--------|
| JURNAL UMUM   |            |           |          |       |        |
| Tanggal       | Keterangan | No. Bukti | No. Akun | Debet | Kredit |
|               |            |           |          |       |        |
|               |            |           |          |       |        |
|               |            |           |          |       |        |
|               |            |           |          |       |        |
|               |            |           |          |       |        |
|               |            |           |          |       |        |

**Gambar 5.13** Format Buku Jurnal

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

Menumbuhkan budaya pencatatan di UKM sehingga dapat tersaji laporan keuangan sebenarnya tidaklah sulit. Adanya format pencatatan transaksi sederhana adalah cara yang mudah dan tepat sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat tercapai. Setiap aktivitas yang terkait dengan kegiatan usaha harus dicatat berdasarkan bukti yang ada agar terbukti bahwa hal tersebut benar terjadi, bukan sekadar karangan semata. Sesuai dengan standar yang berlaku, berikut ini adalah transaksi-transaksi yang harus dicatat, antara lain transaksi yang terkait dengan aktivitas kas,

pembelian (baik secara tunai maupun secara kredit), begitu pula dengan transaksi penjualan. Selain itu juga transaksi yang terkait dengan utang maupun piutang. Hal tersebut harus dilakukan agar laporan keuangan dapat disajikan untuk memberikan informasi.

Pencatatan tersebut dilakukan dalam sebuah buku, yang disebut dengan jurnal sehingga transaksi tersebut dapat terlihat jelas, rapi, serta efisien dan efektif. Untuk UKM perlu dibuatkan format jurnal yang sederhana sehingga dapat dengan mudah dan praktis digunakan.

UKM dapat menggunakan format yang dicontohkan berikut untuk mencatat transaksi yang terjadi sehingga dapat memberikan kemudahan dalam penyusunan laporan keuangan. Format yang dimaksud adalah format buku-buku yang saling berhubungan satu dengan lainnya. Adapun format tersebut terdiri dari buku kas, buku penjualan, buku pembelian, buku utang, serta buku piutang.

| <b>NAKULA JAYA</b>       |            | Halaman : ..... |                |       |
|--------------------------|------------|-----------------|----------------|-------|
| Jl. Nakula I/11 Semarang |            |                 |                |       |
| <b>BUKU KAS</b>          |            |                 |                |       |
| Tanggal                  | Keterangan | Jumlah Diterima | Jumlah Dibayar | Saldo |
|                          |            |                 |                |       |
|                          |            |                 |                |       |
|                          |            |                 |                |       |
|                          |            |                 |                |       |
|                          |            |                 |                |       |

**Gambar 5.14** Format Buku Kas

*(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)*

- Transaksi kas yang memberikan dampak menambah maupun mengurangi dicatat dalam buku ini. Dengan demikian, informasi saldo kas yang dimiliki oleh perusahaan dapat diperoleh secara cepat serta tepat. Kolom saldo pada transaksi yang terakhir akan memberikan petunjuk berapa jumlah kas yang dimiliki. Selain

itu, buku ini juga berfungsi sebagai pengawas dalam penggunaan dana kas sehingga efektivitas penggunaan dana kas dapat tercapai.

| NAKULA JAYA<br>Jl. Nakula I/11 Semarang |           | Halaman : ..... |               |              |        |
|---|-----------|-----------------|---------------|--------------|--------|
| <b>BUKU PEMBELIAN TUNAI</b>             |           |                 |               |              |        |
| Tanggal                                 | Nama Toko | Nama Barang     | Jumlah Barang | Harga Satuan | Jumlah |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
| Jumlah                                  |           |                 |               |              |        |

**Gambar 5.15** Format Buku Pembelian Tunai

*(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)*

- Setiap transaksi pembelian tunai akan dicatat dalam format tersebut sehingga akan diperoleh informasi yang lengkap mengenai tanggal transaksi terjadi, nama *supplier*, jenis barang yang dibeli, kuantitas barang, harga satuan, serta total barang yang dibeli. Selain itu, buku tersebut juga akan memberikan informasi mengenai perubahan harga satuan sehingga dapat merencanakan kegiatan pembelian berikutnya. Dalam buku ini pembelian tunai berhubungan dengan buku kas keluar karena setiap transaksi pembelian tunai akan diikuti oleh pengeluaran kas yang akan dicatat di dalam buku kas keluar.

| NAKULA JAYA<br>Jl. Nakula I/11 Semarang |           | Halaman : ..... |               |              |        |
|---|-----------|-----------------|---------------|--------------|--------|
| <b>BUKU PEMBELIAN TUNAI</b>             |           |                 |               |              |        |
| Tanggal                                 | Nama Toko | Nama Barang     | Jumlah Barang | Harga Satuan | Jumlah |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
|   |           |                 |               |              |        |
| Jumlah                                  |           |                 |               |              |        |

**Gambar 5.16** Format Buku Pembelian Kredit

*(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)*

- Buku ini hampir sama dengan buku pembelian tunai. Perbedaan dari buku pembelian tunai dengan buku pembelian kredit adalah jenis transaksinya. Pembelian yang dilakukan secara kredit akan dicatat dalam buku ini. Dengan demikian, buku pembelian kredit akan berhubungan dengan buku utang.

| NAKULA JAYA<br>Jl. Nakula I/11 Semarang |           |               | Halaman : ..... |        |
|---|-----------|---------------|-----------------|--------|
| <b>BUKU PENJUALAN TUNAI</b>             |           |               |                 |        |
| Tanggal                                 | Nama Toko | Jumlah Barang | Harga Satuan    | Jumlah |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
| Jumlah                                  |           |               |                 |        |

**Gambar 5.17** Format Buku Penjualan Tunai

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- Transaksi akibat dari penjualan tunai akan dicatat dalam buku ini sehingga buku ini akan memberikan informasi tentang jumlah penjualan tunai setiap harinya. Buku ini berhubungan dengan buku kas masuk karena transaksinya dilakukan secara tunai.

| NAKULA JAYA<br>Jl. Nakula I/11 Semarang |           |               | Halaman : ..... |        |
|---|-----------|---------------|-----------------|--------|
| <b>BUKU PENJUALAN KREDIT</b>            |           |               |                 |        |
| Tanggal                                 | Nama Toko | Jumlah Barang | Harga Satuan    | Jumlah |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
|   |           |               |                 |        |
| Jumlah                                  |           |               |                 |        |

**Gambar 5.18** Format Buku Penjualan Kredit

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- Berbeda dengan buku penjualan tunai, buku ini digunakan dalam mencatat transaksi-transaksi yang berhubungan dengan penjualan kredit sehingga akan berakibat timbulnya piutang. Oleh karena itu, buku ini berhubungan dengan buku piutang.

| NAKULA JAYA<br>Jl. Nakula 1/11 Semarang |            | Halaman : ..... |        |       |
|---|------------|-----------------|--------|-------|
| <b>BUKU PIUTANG</b>                     |            |                 |        |       |
| Tanggal                                 | Keterangan | Debet           | Kredit | Saldo |
|   |            |                 |        |       |
|   |            |                 |        |       |
|   |            |                 |        |       |
|   |            |                 |        |       |

**Gambar 5.19** Format Buku Piutang

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- Ketika perusahaan meminjamkan sejumlah uangnya pada pihak lain, ketika terjadi penjualan secara kredit, dan ketika terjadi pelunasan piutang, maka akan dicatat dalam buku piutang. Buku ini memberikan informasi mengenai tanggal transaksi terjadi, siapa yang menerima atau membayar piutang (diisi di kolom keterangan), debet, kredit, serta saldo piutang. Kolom debet menunjukkan adanya penambahan jumlah piutang dari *customer*. Sementara itu, kolom kredit menunjukkan adanya pengurangan jumlah piutang dari *customer*.

| NAKULA JAYA<br>Jl. Nakula 1/11 Semarang |            | Halaman : ..... |        |       |
|---|------------|-----------------|--------|-------|
| <b>BUKU HUTANG</b>                      |            |                 |        |       |
| Tanggal                                 | Keterangan | Debet           | Kredit | Saldo |
|   |            |                 |        |       |
|   |            |                 |        |       |
|   |            |                 |        |       |
|   |            |                 |        |       |

**Gambar 5.20** Format Buku Utang

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- Berbeda dengan buku piutang, buku ini akan memberikan informasi terkait dengan berapa jumlah dana yang dipinjam oleh perusahaan, berapa jumlah pembelian secara kredit yang dilakukan oleh perusahaan, serta berapa jumlah saldo yang harus dibayar atau dilunasi oleh perusahaan. Tanggal transaksi terjadi, nama *supplier* yang dihutangi, jumlah transaksi utang, jumlah pembayaran, serta saldo utang dapat diinformasikan dari buku ini. Kolom debit digunakan untuk mencatat ketika perusahaan membayar atau melunasi utangnya. Kolom kredit digunakan untuk mencatat terjadinya penambahan utang perusahaan.

Penjelasan di atas dapat menunjukkan setiap terjadinya pencatatan transaksi akuntansi yang satu akan berhubungan dengan pencatatan di buku yang lainnya. Dengan demikian, secara otomatis laporan keuangan akan tersaji dengan sendirinya dan dapat memberikan informasi mengenai kinerja keuangan suatu perusahaan yang dapat digunakan untuk proses pengajuan kredit usaha kepada pihak perbankan.

### 5.5.3. Buku Besar

Buku besar biasa berisi suatu kelompok akun dalam sebuah bisnis. Akun sendiri merupakan catatan tersendiri yang dirancang di sistem akuntansi untuk menunjukkan kenaikan dan penurunan setiap elemen transaksi. Dalam bentuk yang paling sederhana, suatu akun memiliki tiga bagian:

- Terdapat judul yang merupakan nama sebuah pos yang dicatat dalam akun.
- Terdapat kolom yang berfungsi sebagai pencatat jumlah kenaikan pos.
- Terdapat kolom yang berfungsi sebagai pencatat jumlah penurunan pos.

Bentuk akun yang disajikan di bawah ini disebut akun T (*T account*) karena bentuknya mirip dengan huruf T. Sisi debet berada di kiri, sedangkan sisi kredit di kanan.

|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|-----------------|------------|------|-------|------------------|------------|------|--------|
| Nama Akun ..... |            |      |       | Nomor Akun ..... |            |      |        |
| Tgl.            | Keterangan | Fol. | Debet | Tgl.             | Keterangan | Fol. | Kredit |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |
|                 |            |      |       |                  |            |      |        |

**Gambar 5.21** Format Buku Besar Format T

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

#### 5.5.4. Laporan Keuangan

Laporan keuangan disusun setelah pencatatan setiap transaksi selama satu periode. Manfaat buku-buku pencatatan transaksi yang telah diulas sebelumnya tentunya menjadi dasar dalam menyusun laporan keuangan. Informasi kinerja yang terdapat pada laporan keuangan dapat digunakan oleh berbagai pihak (internal dan eksternal).

Biasanya, laporan keuangan dapat digunakan sebagai dasar dalam mengambil berbagai keputusan, misalkan keputusan untuk mengangkat kembali atau mengganti manajemen serta keputusan untuk menahan atau menjual investasi mereka. Di sisi lain, pihak eksternal dapat menggunakan laporan keuangan sebagai dasar dalam memberikan pinjaman modal (kreditur) kepada suatu perusahaan. Periode untuk menyusunnya dapat dilakukan bulanan, triwulan, semesteran, ataupun satu tahun.

Menurut SAK, laporan keuangan bertujuan menyediakan berbagai informasi mengenai hasil kinerja, posisi keuangan suatu perusahaan, beserta segala perubahannya. Informasi inilah yang

akan memberikan manfaat kepada para pemakai guna mendukung pengambilan keputusan. Laporan keuangan secara umum juga mencerminkan segala kejadian keuangan di masa lalu. Laporan keuangan sangat bermanfaat bagi para pemakainya untuk pengambilan keputusan ekonomi.

Menurut SAK, laporan keuangan memiliki lima komponen. Komponen tersebut terdiri dari Laporan Laba/Rugi, Perubahan Modal, Posisi Keuangan, Laporan Arus Kas, serta CALK (Catatan Atas Laporan Keuangan). Komponen yang diharuskan bagi UKM adalah Laba/Rugi, Posisi Keuangan, dan Arus Kas. Laporan keuangan ini disusunnya oleh pelaku UKM dengan harapan dapat membantu dalam pengambilan keputusan, dapat mengupayakan pengembangan usaha, serta dapat membantu dalam pengajuan kredit usaha.

- **Laporan Posisi Keuangan**

Laporan yang menginformasikan mengenai harta (aset), utang, serta modal yang dimiliki oleh perusahaan pada kurun waktu tertentu secara seimbang disebut Laporan Posisi Keuangan. Jika jumlah harta yang dimiliki perusahaan sama dengan jumlah utang ditambah modal yang dimiliki oleh perusahaan, Laporan Posisi Keuangan perusahaan dinyatakan seimbang ( $Harta = Utang + Modal$ ). Laporan Posisi Keuangan dapat digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian yang diperoleh perusahaan serta dapat digunakan untuk mengevaluasi modal yang dimiliki dan dibutuhkan perusahaan. Secara ekonomi, Laporan Posisi Keuangan digunakan untuk menganalisis kemampuan likuiditas, fleksibilitas, dan solvabilitas perusahaan. Berikut ini adalah contoh format sederhana Laporan Posisi Keuangan:



| <b>NAKULA JAYA</b>       |                |                                 |                |
|--------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| LAPORAN POSISI KEUANGAN  |                |                                 |                |
| Periode 31 Desember 2016 |                |                                 |                |
| <b>ASET</b>              |                | <b>LIABILITAS &amp; EKUITAS</b> |                |
| <b>AKTIVA LANCAR</b>     |                | <b>LIABILITAS</b>               |                |
| Kas                      | Rp. xxx        | Utang jangka pendek             | Rp. xxx        |
| Piutang                  | Rp. xxx        | Utang jangka panjang            | Rp. xxx        |
| Persediaan barang        | Rp. xxx        |                                 |                |
| <b>AKTIVA TETAP</b>      |                | <b>EKUITAS</b>                  |                |
| Tanah                    | Rp. xxx        | Modal saham                     | Rp. xxx        |
| Gedung                   | Rp. xxx        | Laba ditahan                    | Rp. xxx        |
| Peralatan                | Rp. xxx        |                                 |                |
| <b>JUMLAH</b>            | <b>Rp. xxx</b> | <b>JUMLAH</b>                   | <b>Rp. xxx</b> |

**Gambar 5.22** Format Laporan Posisi Keuangan

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

- **Laporan Laba/Rugi**

Definisi dari laporan laba/rugi adalah ukuran keberhasilan kegiatan operasi suatu perusahaan selama satu periode. Tujuan dibuatnya laba/rugi adalah untuk mengetahui untung atau rugi dan untuk mengetahui kinerja dari perusahaan. Laporan ini menampilkan informasi penjualan bersih yang diperoleh perusahaan dan semua biaya selama satu periode. Keuntungan perusahaan mencerminkan pendapatan yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Begitu pula sebaliknya, perusahaan mengalami kerugian apabila pendapatan yang diterima lebih kecil daripada biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menghasilkan pendapatan tersebut. Adapun contoh format Laporan Laba/Rugi sebagai berikut:

| <b>NAKULA JAYA</b>                         |                |                  |
|--|----------------|------------------|
| LAPORAN LABA/ RUGI                         |                |                  |
| Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2016 |                |                  |
| <b>PENDAPATAN</b>                          |                |                  |
| Penjualan bersih                           |                | Rp. xxx          |
| Pendapatan bunga                           |                | Rp. xxx          |
| Pendapatan sewa                            |                | <u>Rp. xxx</u>   |
|  |                | Rp. xxx          |
| <b>BIAYA</b>                               |                |                  |
| Harga pokok penjualan                      | Rp. xxx        |                  |
| Beban penjualan                            | Rp. xxx        |                  |
| Beban administrasi                         | <u>Rp. xxx</u> |                  |
|  |                | (Rp. xxx)        |
| Laba bersih sebelum pajak                  |                | Rp. xxx          |
| Pajak penghasilan                          |                | <u>(Rp. xxx)</u> |
| Laba bersih setelah pajak                  |                | Rp. xxx          |

**Gambar 5.23** Format Laporan Laba/Rugi

*(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)*

- **Laporan Arus Kas**

Laporan Arus Kas menceritakan perjalanan kas selama satu periode. Arus kas menyediakan informasi besarnya keluar masuk kas selama satu periode. Klasifikasi arus kas menurut Kieso, Jerry J.W., dan Terry D.W. (2002) dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Arus kas dari aktivitas operasi: menjelaskan mengenai keluar dan masuknya kas dari semua transaksi operasional perusahaan.
2. Arus kas dari aktivitas investasi: memberikan informasi tentang keluar dan masuknya kas dari aktivitas investasi.
3. Arus kas dari aktivitas pembiayaan: menyajikan mengenai keluar dan masuknya kas dari semua aktivitas pembiayaan.

Contoh laporan arus kas tersaji dalam gambar berikut:

| <b>NAKULA JAYA</b>                         |                  |         |                  |
|--|------------------|---------|------------------|
| LAPORAN ARUS KAS                           |                  |         |                  |
| Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2016 |                  |         |                  |
| <b>AKTIVITAS OPERASI</b>                   |                  |         |                  |
| Laba bersih                                |                  | Rp. xxx |                  |
| Kenaikan piutang                           | (Rp. xxx)        |         |                  |
| Kenaikan utang                             | <u>Rp. xxx</u>   |         |                  |
|  |                  | Rp. xxx |                  |
| Kas bersih dari aktivitas operasi          |                  |         | Rp. xxx          |
| <b>AKTIVITAS INVESTASI</b>                 |                  |         |                  |
| Penjualan Tanah                            | Rp. xxx          |         |                  |
| Pembelian peralatan                        | <u>Rp. xxx)</u>  |         |                  |
| Kas bersih dari aktivitas investasi        |                  |         | Rp. xxx          |
| <b>AKTIVITAS PEMBIAYAAN</b>                |                  |         |                  |
| Pengembalian pinjaman                      | (Rp. xxx)        |         |                  |
| Pelunasan obligasi                         | <u>(Rp. xxx)</u> |         |                  |
| Kas bersih dari aktivitas pembiayaan       |                  |         | <u>(Rp. xxx)</u> |
| Kenaikan bersih kas                        |                  |         | Rp. xxx          |
| Kas awal tahun                             |                  |         | <u>Rp. xxx</u>   |
| Kas Akhir Tahun                            |                  |         | <u>Rp. xxx</u>   |

**Gambar 5.24** Format Laporan Arus Kas

(Sumber: Materi Perkuliahan Pengantar Akuntansi, 2017)

## 5.6. Peran Laporan Keuangan: Suatu Alat untuk Menganalisis Kinerja UKM

Informasi yang tersedia dalam laporan keuangan dapat dimanfaatkan sebagai alat pengukur, penilai, serta alat untuk mengevaluasi kondisi UKM dan potensi yang dimilikinya. Rasio laporan keuangan sering kali digunakan untuk menilai kondisi dan kinerja keuangan yang telah dicapai perusahaan. Biasanya, penghitungan analisis keuangan dilakukan untuk melihat kemampuan suatu UKM dalam memperoleh laba bersih. Selain itu, juga untuk melihat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban kepada pihak lain.

Dengan rasio laporan keuangan tersebut, sangat dimungkinkan para pelaku usaha kecil dan menengah dapat menilai dan mengukur kinerja yang telah dicapai dalam usahanya. Adapun rasio keuangan yang dapat dianalisis adalah:

- Rasio likuiditas (mengukur kemampuan UKM membayar kewajiban keuangannya (jangka pendek) pada satu periode tertentu).
- Rasio aktivitas (mengukur efektivitas yang telah dicapai pihak manajemen dalam pengelolaan semua sumber dana perusahaan dalam satu periode).
- Rasio *leverage* (mengukur sejauh mana aset perusahaan yang mampu dibiayai dengan utang).
- Rasio profitabilitas (mengukur kemampuan efisiensi yang telah dicapai dari penggunaan aset perusahaan dalam memperoleh keuntungan).



## BAB 6

# BERBAKTI PADA NEGARA: CATATAN KECIL PAJAK UMKM

### 6.1. Pendahuluan



Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau UMKM sering kita dengar atau lihat di berbagai kegiatan melalui media cetak, elektronik, audio visual, maupun secara lisan melalui kegiatan tatap muka. Informasi tentang UMKM memberikan banyak gambaran tentang keberadaan dan aktivitas mereka. Secara hukum keberadaan wirausaha kategori mikro, kategori kecil, dan kategori menengah tersebut ada pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2008. Secara definisi, keberadaan mereka dapat dikelompokkan ke dalam jenis usaha mikro, jenis usaha kecil, dan jenis usaha menengah, yang jika dikategorikan akan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kategori mikro: yang termasuk kategori ini adalah semua usaha/kegiatan produksi atau jasa produktif yang dijalankan/dikuasai secara individu dan/atau badan usaha milik perseorangan yang masuk dalam ketentuan sebagai kelompok usaha mikro, seperti yang dinyatakan dalam UU No. 20 Tahun 2008.
- Kategori kecil: yang termasuk kategori ini adalah semua usaha/kegiatan produksi atau jasa yang dimiliki oleh individu atau bentuk usaha yang bukan bagian dari suatu anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung, dari suatu perusahaan atau usaha kelompok menengah atau besar sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008.

- Kategori menengah: yang termasuk kategori ini adalah semua usaha/kegiatan produksi atau jasa yang berdiri sendiri, yang dimiliki individu atau unit (badan) usaha yang bukan merupakan bagian dari anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki atau merupakan bagian, baik langsung maupun tidak langsung, dengan perusahaan kecil atau usaha besar, sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008.

UU No. 20 Tahun 2008 menyebutkan kategori usaha mikro, kecil, dan menengah yang didasarkan atas omzetnya dan/atau jumlah harta yang dijalankan dapat dijelaskan seperti di bawah ini:

- **Kategori kelompok mikro**

Adalah suatu kegiatan (usaha) yang memiliki harta operasi bersih paling banyak lima puluh juta rupiah, tetapi kekayaan tersebut tidak termasuk tanah dan bangunan yang dipergunakan sebagai tempat usaha atau mereka yang memiliki hasil pendapatan paling banyak tiga ratus juta rupiah selama satu tahun.

- **Kategori kelompok kecil**

Adalah suatu kegiatan (usaha) yang memiliki harta bersih dengan nilai (lebih dari) lima puluh juta rupiah sampai dengan paling banyak lima ratus juta rupiah, tidak termasuk tanah dan bangunan untuk usaha atau mereka yang memiliki hasil kegiatan penjualan/pendapatan yang nilainya mencapai (lebih dari) tiga ratus juta rupiah sampai dengan (paling banyak) dua setengah miliar rupiah selama satu tahun.

- **Kriteria usaha menengah**

Adalah suatu usaha yang memiliki harta atau aktiva/aset bersih (lebih dari) lima ratus juta rupiah sampai dengan (paling banyak) sepuluh miliar rupiah tetapi tidak termasuk bangunan

dan tanah yang dipergunakan sebagai tempat usaha atau mereka yang memiliki hasil penjualan atau pendapatan dari kegiatan usaha yang nilainya (lebih dari) dua miliar lima ratus juta rupiah sampai dengan (paling banyak) lima puluh miliar rupiah selama satu tahun.

Dengan masing-masing kriteria tersebut kita bisa membayangkan berapa jumlah UMKM yang aktif dan tercatat di seluruh Indonesia. Di saat sekarang kita sering menyaksikan usaha mikro di pinggir jalan atau usaha yang dilakukan pada musim tertentu, misalkan usaha berjualan baju, makanan, minuman, dan lainnya saat kegiatan *car free day* dan sebagainya. Mereka tumbuh tersebar merata hampir di setiap daerah dan semakin menjamur jumlahnya. Belum lagi kelompok usaha kecil dan menengah lainnya.

Berdasarkan data dari [dekop.go.id](http://dekop.go.id) pertumbuhan UMKM dari tahun 2012 sampai tahun 2013 (data terkini kemungkinan lebih banyak lagi) mengalami tren yang positif, yaitu 56.539.560 unit usaha pada tahun 2013 menjadi 57.900.787 atau naik sebanyak 1.361.227 unit usaha atau sebesar 2,41%.

Melihat pertumbuhan UMKM yang demikian bagusnya tersebut, tidak salah jika negara mulai banyak mengeluarkan dana APBN maupun APBD untuk membantu UMKM agar dapat lebih tumbuh dan berkembang lagi. Dengan demikian, negara juga kemudian akan menggantungkan pendapatan pajak yang berasal dari aktivitas dan pertumbuhan UMKM. Tidak salah menang jika negara membutuhkan uang yang cukup banyak untuk membangun negeri ini. Pendapatan pajak yang berasal dari aktivitas UMKM mulai dilirik dan diintensifkan. Hal ini terbukti dengan semakin tingginya target pajak dalam memenuhi APBN negeri ini. Tercatat untuk tahun APBN 2017 ini pajak mendapatkan target sebesar 1.498,9 triliun ([kemenkeu.go.id](http://kemenkeu.go.id), 2017).

Tinggi target pajak dalam APBN disebabkan karena masalah kebijakan perpajakan tumbuh berkembang seiring dengan pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Pajak sebagai sumber penerimaan negara menjadi sangat penting. Kepentingan yang dimaksud adalah kepentingan yang berhubungan dengan pembangunan nasional yang berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dengan demikian, aspek perpajakan perlu diperhatikan dengan saksama dan serius oleh pemerintah dengan meningkatkan peran serta masyarakat sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Sementara pajak dalam fungsi regulernya dapat diartikan bahwa pajak memiliki fungsi sebagai alat atau mekanisme yang dipergunakan untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan di bidang sosial/politik (Waluyo dan Ilyas, 2002).

## **6.2. UMKM Harus Membayar Pajak**

Mengapa UMKM harus bayar pajak? Jawabannya terletak pada pernyataan yang terdapat dalam UU Nomor 36 Tahun 2008 Pasal 2 tentang PPh yang menyatakan bahwa setiap orang pribadi, orang pribadi yang memiliki warisan yang belum dibagi, badan, dan BUT (bentuk usaha tetap) dikenakan pajak penghasilan.

Siapa pun orang pribadi yang memiliki usaha dan berkedudukan di Indonesia akan dikenakan pajak, khususnya pajak penghasilan. Sesuai dengan definisi pajak itu sendiri yang dinyatakan bahwa pajak adalah sejenis iuran dari rakyat yang dimasukkan ke dalam kas negara di mana iuran tersebut berdasarkan UU (undang-undang) yang dapat dipaksakan dan tidak mendapatkan jasa imbalan (kontraprestasi) yang diberikan secara langsung atas iuran tersebut dapat ditunjukan dan digunakan untuk pembayaran pengeluaran publik (Dwiwarso U, dkk., 2012). Teori perpajakan menjelaskan atau memberikan dasar hak negara untuk



mengambil pajak dari rakyatnya. Teori yang dimaksud antara lain adalah Teori Daya Beli, Bakti, Daya Pikul, Kepentingan, dan Teori Asuransi.

Masing-masing teori memiliki definisi atau pengertiannya masing-masing. Pajak dipergunakan oleh negara, dalam hal ini pemerintah atau pihak yang sedang mengemban amanah rakyat, untuk mengelola negara dalam pembuatan undang-undang, peraturan, atau surat edaran yang terkait dengan perhitungan, penyetoran, dan pelaporan perpajakan untuk setiap wajib pajak. Pernyataan tersebut jika digambarkan dalam bentuk diagram akan tampak sebagai berikut:



**Gambar 6.1** Diagram Hubungan Teori Perpajakan dengan Regulasi

*(Sumber: Diolah dari Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011)*

Secara definisi dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Teori  
Asuransi**

Dapat diartikan bahwa negara memberikan perlindungan jiwa, harta benda, dan hak-hak rakyatnya sehingga tentu saja rakyat sudah sepantasnya harus membayar pajak kepada Negara. Hal ini diibaratkan seperti sebuah polis premi asuransi karena negara telah memberikan jaminan perlindungan.

**Teori  
Kepentingan**

Dapat diartikan bahwa pembebanan pajak negara kepada rakyatnya berdasarkan kepada tingkat kepentingannya (misalnya keamanan) masing-masing orang. Makin besar kedekatan pribadi seseorang kepada negara, makin tinggi pajak harus dibayar.

**Teori  
Daya Pikul**

Dapat diartikan bahwa membayar pajak untuk semua orang harus sama rata daya beratnya. Pajak harus ditanggung sesuai daya pikul masing-masing rakyat. Untuk mengukur daya pikul dengan dua pendekatan, yaitu unsur objektif, dengan melihat besarnya penghasilan, dan unsur subjektif, dengan memperhatikan besaran kebutuhan materiil yang harus dipenuhi.

**Teori  
Bakti**

Dapat diartikan bahwa pijakan keadilan atas pemungutan pajak terletak pada hubungan rakyat dengan negara. Sebagai bentuk atau wujud berbakti, rakyat harus tahu dan sadar bahwa membayar pajak adalah sebagai wujud bakti kepada negara dan sebagai suatu kewajiban yang harus diterima dengan baik.

**Teori  
Asas Daya Beli**

Dapat diartikan bahwa pemungutan pajak mengandung arti menarik daya beli rumah tangga rakyat untuk dialihkan kepada rumah tangga negara. Kemudian negara akan menyalurkan

kembali daya beli tersebut kepada masyarakat dalam bentuk pemeliharaan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas jelas bahwa UMKM harus membayar pajak. Namun, bab ini hanya akan membahas pajak yang dipungut oleh negara kepada UMKM yang berkategori memiliki penghasilan (kotor) sebesar kurang dari atau tidak lebih atau sama dengan 4,8 miliar setahun.

### **6.3. Peraturan Perpajakan yang Paling Pas**

Jika UMKM akan membayar pajak, untuk jenis UMKM dengan penghasilan (kotor) sebesar kurang atau sama dengan 4,8 miliar setahun, peraturan perpajakan manakah yang sebaiknya diikuti? Sebelum kita bahas hal tersebut, ada baiknya kita memperhatikan dari sisi kemampuan akuntansi atau tata kelola transaksi keuangan yang dilakukan oleh UMKM tersebut. Dalam hal ini dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok UMKM yang peredaran bruto atau omzetnya atau penghasilannya kurang atau sama dengan 4,8 miliar setahun tetapi belum melaksanakan pembukuan dan kelompok UMKM yang peredaran bruto atau omzetnya atau penghasilannya kurang atau sama dengan 4,8 miliar setahun dan melaksanakan pembukuan. Bab ini tidak akan membahas tentang UMKM yang omzetnya kurang atau sama dengan 4,8 miliar serta melaksanakan pembukuan dan akuntansi yang secara khusus karena telah dibahas pada Bab 11.

#### **6.3.1. Pengertian Umum**

Peraturan tentang Pajak Penghasilan diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2013 yang merupakan bentuk kebijakan pemerintah yang mengatur tentang PPh atau Pajak Penghasilan yang diperoleh oleh wajib pajak yang memiliki peredaran kotor, penjualan, pendapatan, omzet tertentu. Pernyataan tertentu

yang dimaksud adalah mereka (usaha mikro, kecil, dan menengah) yang memiliki peredaran kotor, omzet, penjualan, pendapatan, atau penghasilan karena usaha sebesar tidak kurang atau sama dengan **Rp4,8 miliar dalam satu tahun fiskal atau tahun pajak**. Pajak Penghasilan PP 46 Tahun 2013 memiliki *single* (tunggal) tarif, yakni sebesar 1%. Wajib pajak dalam kategori ini akan lebih simpel dan gampang menghitung pajaknya. Wajib pajak tinggal mengalikan **tarif 1%** dari peredaran kotor, penjualan, pendapatan, atau omzetnya per bulan yang jika dijumlahkan dalam satu tahun pajak tidak lebih dari Rp4,8 miliar.

### **6.3.2. Subjek Pajak Berdasarkan PP 46 Tahun 2013**

Siapa saja yang menjadi subjek pajak 1%? Wajib pajak yang dikenakan tarif pajak 1% berdasarkan PP 46 Tahun 2013 adalah orang (wajib pajak) pribadi dan badan usaha kecuali BUT (Bentuk Usaha Tetap) yang melakukan kegiatan usaha dengan peredaran kotor, penjualan, pendapatan, penghasilan (omzet) di bawah atau sama dengan Rp4,8 miliar setahun. Akan tetapi, tidak semua orang pribadi dan badan usaha yang peredaran kotornya (penjualan, pendapatan, penghasilan) di bawah atau sama dengan Rp4,8 miliar setahun dikenakan tarif pajak 1%. Wajib pajak yang tidak dikenakan tarif pajak 1% walaupun omzetnya di bawah atau sama dengan Rp4,8 miliar setahun sebagaimana diatur dalam PP 46 Tahun 2013 adalah:

- Wajib pajak orang pribadi yang tempat kedudukan usahanya bisa dilakukan bongkar pasang dan berjualan di tempat-tempat fasilitas umum, antara lain pedagang asongan, warung tenda kaki lima, pedagang keliling, dan lainnya.
- Wajib pajak badan usaha yang belum dapat dikatakan beroperasi secara komersial atau dalam jangka waktu satu tahun setelah beroperasi omzetnya melebihi Rp4,8 miliar.

- Wajib pajak yang memiliki kegiatan usaha yang penghasilannya dikelompokkan atau merupakan objek dari Pajak PPh Final yang termasuk dalam Pasal 4 ayat (2), misalnya kontraktor.

### 6.3.3. Objek Pajak PP 46 Tahun 2013

Kegiatan usaha yang dikenakan pajak 1% final menurut PP 46 Tahun 2013 adalah industri, usaha dagang, dan jasa. Misalnya adalah toko kelontong, usaha toko, kios, kedai, toko perabot, toko elektronik, toko pakaian, penjahit, salon, rumah makan, dan usaha lainnya, termasuk penghasilan dari toko cabang. Untuk usaha yang memiliki banyak toko/*gerai/outlet* cabang, omzetnya adalah penghasilan dari seluruh toko/*gerai/outlet*, termasuk toko/*gerai/outlet* pusatnya.

Akan tetapi, tidak semua penghasilan yang di bawah Rp4,8 miliar adalah objek pajak PP 46 Tahun 2013. Beberapa penghasilan di bawah Rp4,8 miliar tetapi tidak dikenakan pajak PP 46 Tahun 2013 adalah:

- Penghasilan dari luar negeri.
- Penghasilan jasa berkenaan dengan pekerjaan bebas, misalnya dari praktik dokter, akuntan, konsultan, notaris, advokat, pengacara, tenaga ahli, arsitek, agen asuransi, artis, pemain musik, pelawak, atlet, dan lainnya.
- Penghasilan yang sudah dikenakan pajak final lainnya, seperti usaha konstruksi, sewa kamar kos, sewa rumah, dan lainnya.

### 6.3.4. Tarif Pajak PP 46 Tahun 2013

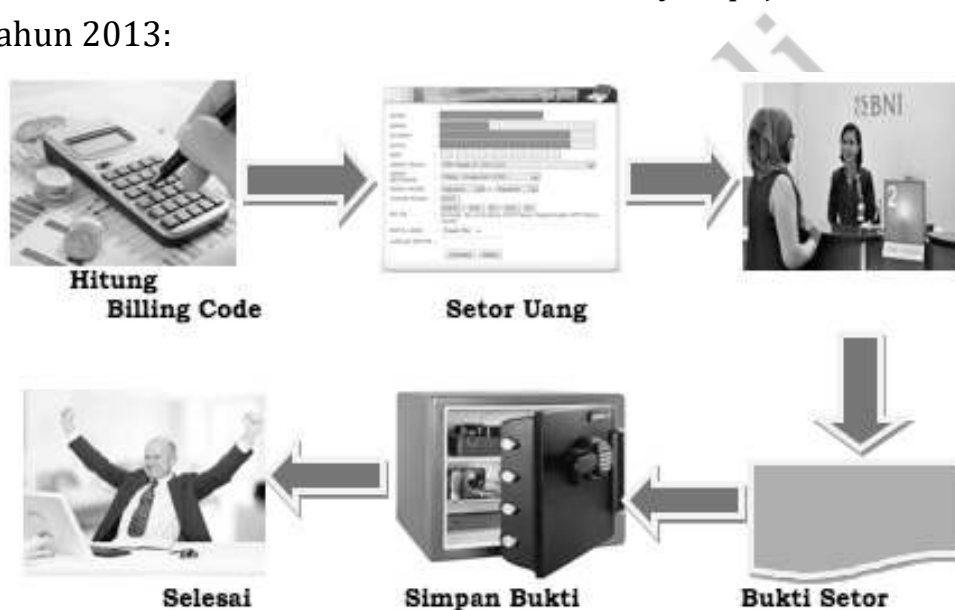
Tarif pajak PP 46 Tahun 2013 adalah sebesar 1% dari peredaran kotor (penjualan, pendapatan, penjualan atau omzet).

Tarif pajak PP 46 : 1% x omzet

Perlu diperhatikan, pajak 1% PP 46 Tahun 2013 tidak sama dengan PPh Pasal 25. Perbedaan pajak 1% PP 46 Tahun 2013 dengan PPh Pasal 25 adalah pajak 1% PP 46 Tahun 2013 **bersifat final** dan **tidak bisa dikreditkan**, sementara PPh Pasal 25 tidak bersifat final dan bisa dikreditkan sebagai pengurang pajak terhutang di SPT Tahunan.

### 6.3.5. Cara Membayar Pajak PP 46 Tahun 2013

Berikut adalah urutan cara membayar pajak 1% PP 46 Tahun 2013:



**Gambar 6.2** Alur Pembayaran Pajak PP 46 Tahun 2013

(Sumber: Diilustrasikan dari PP 46 Tahun 2016)

Jika dinyatakan dalam bentuk deskripsi sebagai berikut:

- Hitung pajaknya =  $1\% \times$  peredaran usaha kotor (omzet).
- Buat kode *billing*-nya. Bisa lewat internet, lewat SMS, atau minta kode *billing* secara langsung ke kantor pajak. Kode setor untuk pajak PP 46 adalah: akun pajak: 411128 dan jenis setoran: 420.
- Setor pajaknya ke kantor pos atau bank dengan membawa uang pajak dan kode *billing* pajak.

- Minta buktinya. Bukti setoran pajak berupa lembar Nomor Transaksi Penerimaan Negara (NTPN).
- Simpan lembar NTPN-nya.
- Selesai.

Untuk pembayaran tunai, pajak 1% paling lama disetor tanggal 15 bulan berikutnya. Mohon untuk diingat, jangan sampai lewat tanggal jatuh tempo karena bisa terkena sanksi terlambat setor pajak, dengan denda per bulan sebesar 2%.

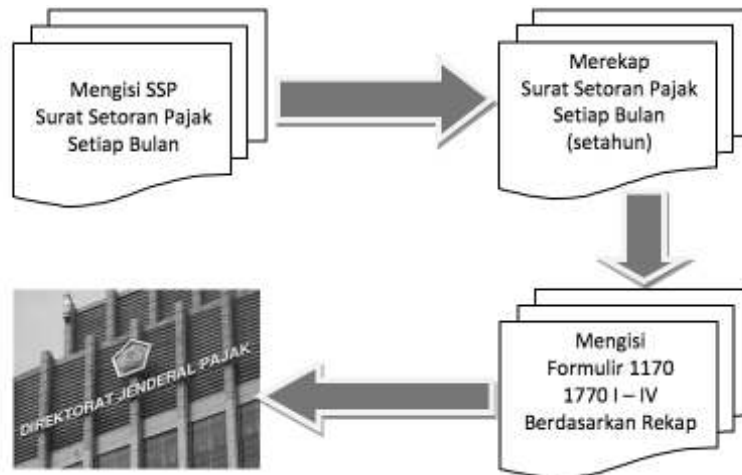
### **6.3.6. Cara Laport Pajak PP 46 Tahun 2013**

Sesuai dengan tujuannya, yaitu memudahkan para wajib pajak UMKM dalam menjalankan kewajiban pajaknya, maka Pajak PP 46 Tahun 2013 ini tidak perlu pelaporan setiap bulan. Jika pajak 1% sudah disetor dan sudah terima lembar NTPN, tidak perlu dilaporkan lagi ke kantor pajak. Khusus untuk pajak 1% PP 46 Tahun 2013, jika sudah membayar dianggap sudah melapor juga asalkan sudah ada buktinya berupa lembar NTPN. Kecuali, jika sudah dibayar tetapi belum mendapat validasi NTPN dari kantor pos atau bank, silakan lapor ke kantor pajak untuk diberi tanda lapor.

Di awal tahun berikutnya, jangan lupa lapor SPT Tahunan. Untuk wajib pajak yang penghasilannya dikenakan pajak PP 46 Tahun 2013 menggunakan formulir SPT Tahunan 1770 dengan melampirkan daftar peredaran kotor, penjualan, pendapatan, penghasilan, atau omzet selama satu tahun pajak. Penghasilan yang dibayar dan dikenakan pajak PP 46 Tahun 2013 dilaporkan di SPT Tahunan Pajak Penghasilan pada kolom penghasilan yang dikenakan pajak final dan/atau bersifat final, letaknya di lampiran III (1770-III) SPT Tahunan Pajak Penghasilan Orang Pribadi formulir 1770.

### 6.3.7. Cara Pengisian SPT Pajak PP 46 Tahun 2013

Berikut disajikan ilustrasi pengisian SPT Pajak Penghasilan dengan menggunakan PP 46 Tahun 2013, yang diilustrasikan dalam bentuk prosedur:



**Gambar 6.3** Cara Pengisian dan Pelaporan SPT Tahunan

*(Sumber: Diilustrasikan dari PP 46 Tahun 2013)*

Gambar 6.3 di atas jika di diskripsikan akan menjadi sebagai berikut:

- Wajib pajak mengisi Surat Setoran Pajak sebanyak empat rangkap untuk setiap pajak yang akan disetorkan setiap bulan kepada negara melalui bank yang ditunjuk oleh Kementerian Keuangan dan kantor pos yang ditunjuk oleh Direktorat Jendral Pajak.
- Setelah satu tahun pajak (bulan Januari sampai dengan bulan Desember untuk setiap tahunnya) maka wajib pajak membuat rekapitulasi Pajak Penghasilan yang dia setorkan berdasarkan PP 46 tersebut.
- Berdasarkan rekapitulasi tersebut wajib pajak mengisi formulir SPT (Surat Pemberitahuan Pajak Tahunan) Formulir 1770 beserta lampirannya Formulir 1770 I sampai dengan 1770 IV.



- SPT Tahunan tersebut kemudian dikirimkan kepada KPP (Kantor Pelayanan Pajak) setempat di mana wajib pajak berkedudukan atau terdaftar.
- Selesai.

Berikut akan diilustrasikan perhitungan dan pelaporan pajak penghasilan berdasarkan PP 46 Tahun 2013:

Muslim Jaya, seorang pedagang tanaman hias, menikah dengan Siti Fatimah dan memiliki 2 orang anak, Luna dan Lutfhi. Penghasilan atau penjualan pada bulan Januari 2016 sebesar Rp150.000.000,00. PPh yang harus dia bayar adalah  $1\% \times 150.000.000 = \text{Rp } 150.000$ . Paling lambat tanggal 15 Februari 2016, sudah harus dibayarkan.

Berdasarkan ilustrasi tersebut, langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan pengisian SSP (Surat Setoran Pajak) untuk bulan Januari tahun 2016. Ilustrasi yang disajikan dalam bentuk formulir akan dilakukan secara sepotong-sepotong dengan harapan pembaca bisa lebih memahami cara pengisian pada kolom dan baris formulir SSP dan 1770.

The image shows a tax payment slip (SSP) form from the Indonesian Ministry of Finance. It includes fields for NPWP number, taxpayer name, and address. There are numbered callouts: '1' points to the 'LEMBAR' (copy) field, and '2' points to the NPWP number input field.

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|  DEPARTEMEN KEUANGAN R.I.<br>DIREKTORAT JENDERAL PAJAK | SURAT SETORAN PAJAK<br><b>(SSP)</b>            |  | <b>1</b><br>LEMBAR<br>Untuk Arsip Wajib Pajak |
|   | NPWP : 0 6   1 2 3   4 5 6   7   8 9 0   0 1 0 |  |   |
| Disisi sesuai dengan Nomor Pokok Wajib Pajak yang dimiliki  |  |  |   |
| NAMA WP : Muslim Jaya   |  |  |   |
| ALAMAT WP : Jl. Nakula I No. 5 Semarang   |  |  |   |

**Gambar 6.4** Surat Setoran Pajak

*(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SSP (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))*

Pada gambar potongan formulir SSP (Surat Setoran Pajak) di atas, pada angka 1 terdapat tanda panah ke arah angka 1 yang menunjukkan bahwa:

Formulir SSP terdiri dari beberapa rangkap, tepatnya empat rangkap, dengan perincian rangkap pertama untuk wajib pajak, rangkap kedua untuk KPPN, rangkap ketiga untuk KPP, rangkap keempat untuk bank persepsi yang ditunjuk oleh pemerintah atau kantor pos.

Selanjutnya pada angka 2 NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) diisi berdasarkan nomor NPWP yang dimiliki oleh Muslim Jaya. Nama dan alamat pada formulir di atas diisi berdasarkan nama dan alamat yang tercantum di kartu NPWP atau nama dan alamat yang tercatat di KPP di mana Muslim Jaya tercatat sebagai wajib pajak. Setelah diisi, selanjutnya kita perhatikan potongan formulir di bawahnya yang tampak seperti gambar di bawah ini:

|  |     |                    |     |   |     |     |     |     |     |     |                    |             |
|--|-----|--------------------|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------------------|-------------|
| 1  |     | 2                  |     | 3   |     |     |     |     |     |     |                    |             |
| Kode Akun Pajak  |     | Kode Jenis Setoran |     | Uraian Pembayaran : .....   |     |     |     |     |     |     |                    |             |
| 4 1 1 1 2 8  |     | 4 2 0              |     | Penghasilan Usaha Wajib Pajak yang mempunyai Peredaran Bruto Tertentu |     |     |     |     |     |     |                    |             |
| Masa Pajak   |     |                    |     |   |     |     |     |     |     |     |                    |             |
| Jan  | Feb | Mar                | Apr | Mei   | Jun | Jul | Ags | Sep | Okt | Nov | Des                | Tahun Pajak |
| X  |     | 4                  |     |   |     |     |     |     |     |     |                    | 2 0 1 6     |
| Beri tanda silang (x) pada kolom bulan, sesuai dengan pembayaran untuk masa yang berkenaan |     |                    |     |   |     |     |     |     |     |     | Diisi Tahun: ..... |             |
| Nomor Ketetapan : _____ / _____ / _____ / _____ / _____                                    |     |                    |     |   |     |     |     |     |     |     |                    | 5           |
| Diisi sesuai Nomor Ketetapan : STP, SKPKB, SKPKBT  |     |                    |     |   |     |     |     |     |     |     |                    |             |



**Gambar 6.5** Surat Setoran Pajak

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SSP (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Pada angka 1, yaitu kolom Kode Akun Pajak akan diisikan kode akun pajak untuk jenis pajak penghasilan yang dipotong berdasarkan PP 46 Tahun 2013, demikian juga pada angka 2, untuk Kode Jenis Setoran Pajak Penghasilan PP 46 Tahun 2013 diisikan dengan nomor 420. Perlu diketahui bahwa nomor kode tersebut bisa dibaca pada balik halaman belakang formulir SSP ini sehingga akan memudahkan kita untuk tahu kode akun pajak dan kode jenis setoran yang akan kita cantumkan pada formulir SSP ini.

Pada angka 3, yaitu kolom Uraian Pembayaran akan kita tuliskan kalimat-kalimat yang pada intinya menyatakan bahwa formulir SSP ini dipergunakan untuk melakukan pembayaran pajak penghasilan apa. Sebagai contoh, pada formulir di atas diisikan dengan pernyataan: Penghasilan usaha wajib pajak yang mempunyai peredaran kotor tertentu. Selanjutnya pada angka 4, yaitu kolom Masa Pajak, kita silangkan pada kolom bulan di mana pajak tersebut dipotong dan pada kasus ini, Pajak Penghasilan yang dipotong adalah untuk masa pajak bulan Januari. Kemudian, pada angka 5, di samping pada pengisian kolom tahun, kita akan isi dengan tahun 2016, tahun di mana pajak tersebut dipotong dan disetorkan. Selanjutnya, untuk kolom dengan keterangan nomor ketetapan kita kosongkan saja karena pajak disetor melalui SSP berdasarkan perhitungan dan pelaporan sendiri serta tepat waktu oleh wajib pajak, bukan berdasarkan ketetapan yang dikeluarkan oleh kantor pajak atau KPP.




Setelah bagian potongan formulir SSP ini selesai kita isi, selanjutnya kita perhatikan potongan formulir yang terakhir dari SSP ini beserta cara mengisikannya:

|   |  |
|---|--|
| Jumlah Pembayaran : Rp. 150.000,- <span style="float: right;">Disisi dengan rupiah penuh</span><br>Terbilang : Sertus Lima Puluh Ribu Rupiah #  |  |
| <b>Diterima oleh Kantor Penerima Pembayaran</b><br>Tanggal 5 Pebruari 2016<br><i>Cap dan tanda tangan</i><br><br>Nama Jelas : Saudara Kita | <b>Wajib Pajak/Penyetor</b><br>Semarang , Tanggal 5 Pebruari 2016<br><i>Cap dan tanda tangan</i><br><br>Nama Jelas : Muslim Jaya |

**Gambar 6.6** Potongan Formulir SSP

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SSP (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Pada potongan formulir SSP diatas, pada angka 1, yaitu baris Jumlah Pembayaran kita isikan sejumlah nominal yang akan kita bayar pada bank persepsi atau kantor pos yang kita tuju sebagai tempat untuk menyetorkan Pajak Penghasilan tersebut, dalam kasus ini sejumlah Rp150.000,00 (seratus lima puluh ribu rupiah). Tidak lupa pada angka 2, yaitu formulir ini untuk kolom Wajib Pajak kita isikan nama kota atau kabupaten tempat tinggal wajib pajak dan tanggal bulan dan tahun pajak tersebut disetor, lalu bubuhkan tanda tangan dan nama terang dari wajib pajak. Setelah disetorkan seperti pada angka 3, akan dibubuhkan pada kolom Penerima Pajak, tanggal, bulan, dan tahun pajak diterimakan serta nama terang dan tanda tangan si penerima setoran pajak tersebut lalu distempel oleh institusi (bank persepsi atau kantor pos) penerima setoran pajak penghasilan tersebut. Langkah pengisian formulir SSP selesai. Selanjutnya, jika kita melihat secara utuh formulir SSP akan tampak seperti di bawah ini:

|  <b>DEPARTEMEN KEUANGAN DAN KANTOR JENDERAL PAJAK</b>  | <b>SURAT SETORAN PAJAK (SSP)</b>  | <b>LEMBAR</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1</span>                                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|   |   | Untuk Arsip Wajib Pajak  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>NPWP</b> : <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">0</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">8</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">3</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">6</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">7</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">8</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">9</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">0</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">0</span><br><small>Identifikasi Nomor Pokok Wajib Pajak yang diterbitkan</small>       |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>NAMA WP</b> : Muslim Jaya<br><b>ALAMAT WP</b> : Jl. Nakula I No. 5 Semarang  |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>NOP</b> : <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span><br><small>Identifikasi Nomor Pokok Wajib Pajak</small>   |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>ALAMAT OP</b> : .....  |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Kode Area Pajak</b> : <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">1</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">0</span>  | <b>da Janis Setor</b> : <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">2</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">0</span>           | <b>Urutan Pembayaran</b> : .....<br>Pembayaran Urutan Wajib Pajak yang mempunyai<br>Prioritas Berbeda Tertentu |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Bulan Pajak</b><br><table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <th>Jan</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Apr</th> <th>Mei</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Agp</th> <th>Sep</th> <th>Okt</th> <th>Nov</th> <th>Des</th> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>   |   | Jan  | Feb | Mar | Apr | Mei | Jun | Jul | Agp | Sep | Okt | Nov | Des | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <b>Tahun Pajak</b><br><span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2018</span> |
| Jan   | Feb   | Mar  | Apr | Mei | Jun | Jul | Agp | Sep | Okt | Nov | Des |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| X   |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <small>Berlaku untuk semua jenis pajak selain pajak yang diterbitkan oleh otoritas pembayar</small>   |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Nomor Kartu</b> : <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> / <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> / <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> / <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;"> </span><br><small>Identifikasi Nomor Kartu / SSP, NPWP, dan NPWP</small> |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Jumlah Pembayaran</b> : Rp. 100.000,- <span style="float: right;"><small>(Tidak dapat diganti kembali)</small></span><br><b>Terbayar Setoran Lima Pajak Riil/Pajak</b> : .....   |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Diterima oleh Kantor Penerima Pembayaran</b><br>Tanggal : 05 Februari 2016<br><small>(Tidak dapat diganti)</small><br><br><b>Nama Jaka Soudara Kita</b>   | <b>Wajib Pajak/Pesetor</b><br>Semarang : Tanggal 05 Februari 2016<br><small>(Tidak dapat diganti)</small><br><br><b>Nama Jaka Muslim Jaya</b> |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>*Terima kasih Telah Membayar Pajak - Pajak Untuk Pembangunan Bangsa*</b><br><b>Ruang Validasi Kantor Penerima Pembayaran</b>   |   |  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Gambar 6.7** Formulir SSP (Surat Setor Pajak)

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SSP (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Setelah kita hitung, potong, dan setorkan Pajak Penghasilan PP 46 Tahun 2013 untuk bulan Januari tahun 2016 sebagaimana diilustrasikan di atas maka langkah kedua untuk menghitung,

memotong, dan menyetorkan Pajak Penghasilannya pun sama seperti langkah yang dilakukan untuk masa Pajak Penghasilan bulan Januari tahun 2016 di atas. Dengan demikian, selama tahun pajak 2016 wajib pajak Muslim Jaya akan memiliki 12 SSP untuk bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2016.

Langkah ketiga adalah pada bulan Januari tahun 2017, wajib pajak Muslim Jaya akan membuat rekapitulasi penghasilan selama tahun 2016 beserta dengan pajak dihitung, dipotong, dan dibayarkan kepada negara melalui bank yang ditunjuk atau kantor pos. Ilustrasi penghasilan dan pajak yang disetorkan akan ditampilkan sebagaimana tabel di bawah ini:

Daftar Jumlah Penghasilan Bruto dan Pembayaran PPh Final Berdasarkan PP 46 tahun 2016 per masa pajak serta dari masing-masing tempat usahanya

| Nama   | Muslim Jaya                 |                       |                           |
|--------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| NPWP   | 06.123.456.7.890.010        |                       |                           |
| Alamat | Jl. Nakula I No. 5 Semarang |                       |                           |
| No     | Masa Pajak                  | Peredaran Bruto       | PPh Final 1% yang dibayar |
| 1      | Januari                     | 15,000,000.00         | 150,000.00                |
| 2      | Pebruari                    | 12,000,000.00         | 120,000.00                |
| 3      | Maret                       | 13,000,000.00         | 130,000.00                |
| 4      | April                       | 16,000,000.00         | 160,000.00                |
| 5      | Mei                         | 11,000,000.00         | 110,000.00                |
| 6      | Juni                        | 19,000,000.00         | 190,000.00                |
| 7      | Juli                        | 19,000,000.00         | 190,000.00                |
| 8      | Agustus                     | 11,000,000.00         | 110,000.00                |
| 9      | September                   | 16,000,000.00         | 160,000.00                |
| 10     | Oktober                     | 13,000,000.00         | 130,000.00                |
| 11     | Nopember                    | 12,000,000.00         | 120,000.00                |
| 12     | Desember                    | 15,000,000.00         | 150,000.00                |
|        | <b>Jumlah</b>               | <b>172,000,000.00</b> | <b>1,720,000.00</b>       |

Semarang, 15 Januari 2017  
Wajib Pajak,  
Muslim Jaya

**Gambar 6.8** Formulir Rekapitulasi Pajak Penghasilan

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan

(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Formulir rekapitulasi Pajak Penghasilan tersebut di atas dapat dijelaskan berdasarkan nomor urut dan tanda panah sebagaimana tersebut dalam gambar di atas sebagai berikut:

1. Judul atau kop formulir rekapitulasi kita tulis pernyataan yang menunjukkan bahwa ini adalah formulir rekapitulasi untuk tahun pajak 2016 pada PPh final 1% berdasarkan PP 46. Kalimat dapat disusun oleh wajib pajak secara bebas menyesuaikan kebiasaan dari wajib pajak, tetapi yang terpenting adalah pernyataan bahwa ini adalah formulir untuk apa.
2. Selanjutnya, juga kita isikan informasi, nama wajib pajak, nomor NPWP, dan alamat wajib pajak secara jelas dan terang.
3. Pada kolom ini diisikan masa pajak dari bulan Januari sampai Desember.
4. Pada kolom ini oleh wajib pajak akan diisikan jumlah peredaran kotor (penghasilan/penjualan/omzet) yang terjadi sesungguhnya pada masing-masing bulan yang dipergunakan sebagai dasar pemotongan dan pembayaran Pajak Penghasilan PP 46 setiap bulannya.
5. Kolom ini diisikan jumlah Pajak Penghasilan yang dibayar sesuai dengan SSP bulan Januari sampai dengan Desember.
6. Diisikan di mana dan kapan formulir ini dibuat.
7. Diisikan siapa yang bertanggung jawab/pembuat formulir tersebut, lalu ditandatangani dan disebutkan nama terang yang menandatangani formulir tersebut.

Langkah keempat setelah formulir rekapitulasi dibuat, maka berdasarkan kasus di atas terhitung setelah tanggal formulir rekapitulasi dibuat atau tanggal 16 Januari sampai dengan 31 Maret 2017, wajib pajak Muslim Jaya wajib membuat, mengisikan,

dan melaporkan Surat Pemberitahuan Pajak Tahunan atau SPT Tahunan untuk tahun pajak 2016. Formulir yang disiapkan adalah Formulir SPT Tahunan 1770, 1770I, 1770II, 1770III, dan 1770IV (lampiran 1 sampai dengan 4). Pengisian formulir 1770 dimulai dengan mengisi formulir 1770IV yang akan dijelaskan secara terpotong-potong sebagaimana penjelasan pada formulir SSP di atas.



**Gambar 6.9** Potongan Formulir 1770IV

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT Tahunan  
(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Dari potongan formulir 1770IV tersebut di atas berdasarkan urutan dan tanda panah yang kita buat akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada kolom tersebut kita isikan tahun pajak yang kita laporkan, yaitu tahun pajak 2016.
2. Pada kolom tersebut kita isikan bulan pelaporan pajak, yaitu bulan Januari sampai dengan Desember 2016 yang dinyatakan dalam dua digit angka untuk masing-masing pernyataan bulan dan tahun, contohnya bulan Januari tahun 2016 dinyatakan dengan masing-masing dua digit angka: 01.16.
3. Pada kotak pembukuan dan pencatatan kita silang atau diberi tanda *cross* dikarenakan rata-rata wajib pajak UMKM belum



melaksanakan pembukuan (akuntansi) dengan baik dan benar, hanya mengandalkan pada pencatatan transaksi sederhana saja, maka kita pilih metode pencatatan.

4. Kolom-kolom NPWP dan nama WP tidak lupa untuk kita isikan sesuai dengan nomor NPWP dan alamat yang tercatat saat pendaftaran sebagai wajib pajak.

Selanjutnya, akan ditampilkan potongan 1770IV bagian A sebagai berikut:

| BAGIAN A : HARTA PADA AKHIR TAHUN |            |                                    |                 |                          |                            |
|-----------------------------------|------------|------------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------------|
| NO                                | KODE HARTA | NAMA HARTA                         | TAHUN PEROLEHAN | HARGA PEROLEHAN (Rupiah) | KETERANGAN                 |
| (01)                              | (02)       | (03)                               | (04)            | (05)                     | (06)                       |
| 1                                 | 012        | Uang Tunai dalam tabungan          | 2015            | 5.000.000                | sakto per 31 Desember 2015 |
| 2                                 | 061        | Tanah dan Bangunan yang dibentangi | 2014            | 300.000.000              | Harga saat pembelian       |
| 3                                 | 042        | Kendaraan Roda 2                   | 2010            | 10.000.000               | Harga saat pembelian       |
| 4                                 | 043        | Kendaraan Roda 4                   | 1990            | 35.000.000               | Harga saat pembelian       |
| 5                                 |            |                                    |                 |                          |                            |
| 6                                 |            |                                    |                 |                          |                            |
| 7                                 |            |                                    |                 |                          |                            |
| 8                                 |            |                                    |                 |                          |                            |
| 9                                 |            |                                    |                 |                          |                            |
| 10 dst                            |            |                                    |                 |                          |                            |
| Jumlah bagian A                   |            |                                    | JBA             | 350.000.000              |                            |

**Gambar 6.10** Potongan Formulir 1770IV  
(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Berikut langkah pengisiannya berdasarkan nomor dan tanda panah pada potongan gambar formulir 1770IV di atas:

1. Pada kolom kode harta akan kita isikan berdasarkan kelompok harta apa dan apa kodenya. Sebagai contoh kode harta untuk tanah dan bangunan adalah 061.

Berikut disampaikan Kode dan Nama Harta, sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku: 011: uang (kas) tunai, 012: Jenis Tabungan, 013: Jenis Giro, 014: Jenis Deposito, 019: Kelompok Setara Kas, 041: Jenis Sepeda, 042: Jenis Sepeda Motor, 043: Jenis Mobil, dan 049: Jenis Kendaraan Lainnya.

2. Pada kolom nama harta dituliskan nama harta yang sesuai dengan kode harta yang telah kita cantumkan pada kolom sebelumnya.
3. Pada kolom tahun perolehan diisikan kapan pertama kali harta tersebut diperoleh atau dibeli.
4. Pada kolom harga perolehan diisikan berapa nilai nominal harta tersebut dibeli atau diperoleh pada tahun pembelian atau perolehan, kecuali untuk kas dan setara kas (uang tunai) diisikan berdasarkan kondisi saldo terakhir pada saat dilaporkan (pelaporan SPT Tahunan).
5. Pada kolom keterangan diisikan kapan harga perolehan tersebut diisikan sejumlah nominal tersebut, misalkan kas ditulis nilai sebesar tersebut dilaporkan berdasarkan saldo per tanggal 31 Desember 2016 dan Sepeda Motor nilai dilaporkan sebesar tersebut pada saat motor dibeli/diperoleh.
6. Pada kolom ini kita isikan dengan seluruh nilai atau jumlah harta yang kita laporkan dalam nilai rupiah.

Selanjutnya akan ditampilkan potongan 1770IV bagian B sebagai berikut:

Page 1

| BAGIAN B KEWAJIBAN UTANG PADA AKHIR TAHUN |            |                                       |                                  |                   |                 |
|---|------------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------|
| NO.                                       | KODE UTANG | NAMA PEMERIKH PRILAMAN                | ALAMAT PEMERIKH PRILAMAN         | TAHUN PEMERILAHAN | JUMLAH (Rupiah) |
| (A)                                       | (B)        | (C)                                   | (D)                              | (E)               | (F)             |
| 1   | 101        | Hutang pada PT. Bank Mandiri, Tbk.    | Jl. Pahlawan No. 18 Semarang     | 2014              | 100.000.000     |
| 2   | 101        | Hutang pada PT. Yamaha Semarang Sakti | Jl. Imam Bergel No. 176 Semarang | 2015              | 20.000.000,00   |
| 3   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 4   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 5   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 6   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 7   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 8   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 9   |            |                                       |                                  |                   |                 |
| 10-99                                     |            |                                       |                                  |                   |                 |
| JUMLAH BAGIAN B                           |            |                                       |                                  | JDB               | 120.000.000     |

**Gambar 6.11** Potongan Formulir 1770IV

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT Tahunan

(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Cara pengisiannya sebagai berikut:

1. Pada kolom kode hutang akan kita isikan berdasarkan kelompok hutang apa dan apa kodenya, sebagai contoh kode Hutang Bank adalah 101.  
Berikut disampaikan Kode dan Nama Hutang, sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku: 101: Hutang Bank/ Lembaga Keuangan Bukan Bank (KPR, Leasing, Kendaraan Bermotor, dan sejenisnya), 102: Kartu Kredit, 103: Hutang Afiliasi (Pinjaman dari pihak yang memiliki hubungan istimewa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (4) Undang-Undang PPh), 109: Hutang Lainnya.
2. Pada kolom nama pemberi pinjaman dituliskan nama kreditur yang sesuai dengan kode hutang yang telah kita cantumkan pada kolom sebelumnya.
3. Pada kolom alamat kreditur (pemberi pinjaman) diisikan di mana kantor pemberi pinjaman atau kreditur berkedudukan.
4. Pada kolom tahun peminjaman diisikan tahun berapa (tahun pertama) kita meminjam hutang tersebut.
5. Pada kolom jumlah pinjaman diisikan jumlah nilai saldo akhir pinjaman pada saat SPT Tahunan ini dilaporkan.
6. Pada kolom ini kita isikan dengan seluruh nilai atau jumlah pinjaman atau hutang yang kita laporkan dalam nilai rupiah.

Selanjutnya akan ditampilkan potongan 1770IV bagian C sebagai berikut:

**BAGIAN C : DAFTAR SUSUNAN ANGGOTA KELUARGA**

| NO. | NAMA ANGGOTA KELUARGA | NIK              | HUBUNGAN KELUARGA | PEKERJAAN        |
|-----|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|
| (I) | (II)                  | (III)            | (IV)              | (V)              |
| 1   | Muslim Jaya           | 1234567890111200 | Kepala Keluarga   | Wiraswasta       |
| 2   | Siti Fatmah           | 1234567890111201 | Istri             | Ibu Rumah Tangga |
| 3   | Luna Bulan Besar      | 1234567890111202 | Anak              | Pelajar          |
| 4   | Luthi Bulan Kecil     | 1234567890111203 |                   |                  |
| 5   |                       |                  |                   |                  |

1. Jika FC  
 2. AK MEMILIKI, DAPAT DIKLA  
 3. AI DENGAN BERTUK  
 Halaman ke:  1  2  3  4  
 Lampiran-IV

**Gambar 6.12** Potongan Formulir 1770IV  
 (Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Cara pengisiannya sebagai berikut:

1. Pada kolom nama anggota keluarga ditulis berurutan dari posisi kepala keluarga, suami/istri, baru anak-anak atau tertanggung yang diakui dan dilaporkan, misal orang tua, dan lain-lain.
2. Pada kolom NIK (Nomor Induk Kependudukan) diisi NIK sesuai yang ada di kartu keluarga).
3. Pada kolom hubungan keluarga diisi hubungan atau kedudukan nama anggota keluarga dalam keluarga tersebut.
4. Pada kolom pekerjaan diisi jenis pekerjaan dari masing-masing nama anggota keluarga yang dilaporkan.

Dengan selesainya pengisian formulir 1770IV bagian C ini, maka selesai sudah satu formulir 1770IV yang diisi dan jika ditampilkan secara lengkap akan tampak seperti di bawah ini:

|                  |  |  |  |  |                                     |
|------------------|--|--|--|--|-------------------------------------|
| <b>1770 - IV</b> |  |  | <b>LAMPIRAN IV</b><br><b>IPT TAHUNAN PFL/VAJIS PAJAK TAHUN 2016</b><br>- BUNTA PAJAK TAHUNAN<br>- KEMERLENTANAN PAJAK TAHUNAN<br>- DAFTAR LEMBARAN BUNTA |  | <b>2016</b><br>P. J. R. N. K. N. I. |
|------------------|--|--|--|--|-------------------------------------|

| <b>SECTION A : BUNTA PAJAK TAHUNAN</b> |      |                         |                 |                           |                              |
|--|------|-------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------------|
| NO.                                    | KODE | REKONSTRUKSI            | TAHUN PEROLEHAN | JUMLAH PEROLEHAN (Rp/ial) | KETERANGAN                   |
| 1                                      | 001  | Masa Tenun dalam tahun  | 0000            | 1.000,000                 | Sebagai per 21 Desember 2011 |
| 2                                      | 002  | Yanah dan Kemudahan non | 0000            | 000,000,000               | Menggunakan perolehan        |
| 3                                      | 003  | Kendaraan Bada II       | 0000            | 00,000,000                | Menggunakan perolehan        |
| 4                                      | 004  | Kendaraan Bada I        | 0000            | 00,000,000                | Menggunakan perolehan        |
| <b>Jumlah BUNTA</b>                    |      |                         | <b>JOB</b>      | <b>000,000,000</b>        |                              |

| <b>SECTION B : KEMERLENTANAN PAJAK TAHUNAN</b> |      |                              |                 |                    |                           |
|--|------|------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| NO.  | KODE | NAMA PEROLEHAN PEROLEHAN     | TAHUN PEROLEHAN | TAHUN PEROLEHAN    | JUMLAH PEROLEHAN (Rp/ial) |
| 1  | 001  | Halangan No. 1, Bank Mandiri | 0014            | 0014               | 000,000,000               |
| 2  | 002  | Halangan No. 1, Bank Mandiri | 0015            | 0015               | 000,000,000               |
| <b>Jumlah BUNTA</b>                            |      |                              | <b>JOB</b>      | <b>000,000,000</b> |                           |

| <b>SECTION C : DAFTAR LEMBARAN BUNTA BUNTA</b> |                         |                |                    |             |  |
|--|-------------------------|----------------|--------------------|-------------|--|
| NO.  | NAMA BUNTA/REKONSTRUKSI | NOMOR          | KURUNGAN PEROLEHAN | PEROLEHAN   |  |
| 1  | Perolehan Job           | 120001P0011000 | Perolehan BUNTA    | 000,000,000 |  |
| 2  | 001 BUNTA               | 120002P0011000 | 0001               | 000,000,000 |  |
| 3  | 002 BUNTA               | 120003P0011000 | 0002               | 000,000,000 |  |
| 4  | 003 BUNTA               | 120004P0011000 | 0003               | 000,000,000 |  |

**Gambar 6.13** Potongan Formulir 1770IV

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan

(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Setelah pengisian formulir 1770IV selesai, langkah selanjutnya adalah melakukan pengisian formulir 1770III. Pada kesempatan ini cara pengisian dan penjelasannya juga akan dilakukan secara sepotong-sepotong agar lebih mudah dipahami bagi wajib pajak UMKM pemula atau awam. Berikut penjelasannya:

**Gambar 6.14** Potongan Formulir 1770III

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan

(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Dari potongan formulir 1770III tersebut di atas berdasarkan urutan dan tanda panah yang kita buat, akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada kolom tersebut kita isikan tahun pajak yang kita laporkan, yaitu tahun pajak 2016.
2. Pada kolom tersebut kita isikan bulan pelaporan pajak, yaitu bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2016 yang dinyatakan dalam dua digit angka untuk masing-masing pernyataan bulan dan tahun. Contohnya, bulan Januari tahun 2016 dinyatakan dengan masing-masing dua digit angka: 01.16.
3. Pada kotak pembukuan dan pencatatan kita silang atau diberi tanda *cross* pada Pencatatan dikarenakan rata-rata wajib pajak UMKM belum melaksanakan pembukuan (akuntansi) dengan baik dan benar, hanya mengandalkan pada pencatatan transaksi sederhana saja, maka kita pilih metodenya adalah pencatatan.
4. Kolom-kolom NPWP dan nama WP tidak lupa untuk kita isikan sesuai dengan nomor NPWP dan alamat yang tercatat saat pendaftaran sebagai wajib pajak.

Setelah selesai pada bagian pertama potongan dari Formulir 1770III, selanjutnya akan dijelaskan potongan Formulir 1770III bagian A, sebagai berikut:

| NO | PENGHASILAN   | DAPAT DIKURANGI | PPH TERUTANG |
|----|---|-----------------|--------------|
| 1  | PENGHASILAN DARI USAHA/KEGIATAN USAHA                               |                 |              |
| 2  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 3  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 4  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 5  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 6  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 7  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 8  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 9  | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 10 | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 11 | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 12 | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 13 | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 14 | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 15 | PENGHASILAN DARI PENYERAHAN   |                 |              |
| 16 | PENGHASILAN LAIN YANG DIKENAKAN PAJAK FINAL DAN ATAU BERSIFAT FINAL | 172.000.000     |              |
| 17 | PPH TERUTANG  |                 | 1.720.000    |
| 18 | Jumlah  |                 | 1.720.000    |

**Gambar 6.15** Potongan Formulir 1770III  
*(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))*

Cara pengisian Formulir 1770III bagian A, sesuai dengan tanda panah dan nomor adalah sebagai berikut:

1. Diisikan pada baris keenam belas yang berbunyi “Penghasilan Lain yang dikenakan pajak final dan atau bersifat final”. Pada kolom dasar Pengenaan Pajak Penghasilan Kotor dengan nilai sebesar total penghasilan/peredaran kotor/penjualan selama satu tahun, yakni sebesar Rp172.000.000,00.
2. Diisikan pada kolom PPh terutang sebesar Rp1.720.000,00 dan di baris ke-17 (jumlah 1–16) sebesar Rp1.720.000,00.

Setelah selesai pada bagian A potongan dari Formulir 1770III, maka selanjutnya akan dijelaskan potongan Formulir 1770III bagian B dan C, sebagai berikut:

BAGIAN B: PENGHASILAN YANG TIDAK TERMASUK OBJEK PAJAK

| NO              | SUMBER/JENIS PENGHASILAN   | PENGHASILAN BRUTO<br>(Rupiah) |
|-----------------|--|-------------------------------|
| (1)             | (2)  | (3)                           |
| 1.              | BANTUAN / SUMBANGAN / HBAH   |                               |
| 2.              | WARISAN  |                               |
| 3.              | BAGIAN LABA ANGGOTA PERSEROAN KOMANDITER TIDAK ATAS SAHAM, PERSEKUTUAN, PERKUMPULAN, FIRMA, KONGSI |                               |
| 4.              | KLAIM ASURANSI KESEHATAN, KECELAKAAN, JIWA, DWIGUNA, BEASISWA                                      |                               |
| 5.              | BEASISWA   |                               |
| 6.              | PENGHASILAN LAIN YANG TIDAK TERMASUK OBJEK PAJAK   |                               |
| JUMLAH BAGIAN B |  | JBB                           |

BAGIAN C: PENGHASILAN ISTERI/SUAMI YANG DIKENAKAN PAJAK SECARA TERPISAH

| PENGHASILAN NETO ISTERI/SUAMI YANG DIKENAKAN PAJAK SECARA TERPISAH | (Rupiah) |
|--|----------|
|  |          |

**Gambar 6.16** Potongan Formulir 1770III

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan

(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011)

Untuk bagian B dan C pada formulir ini, tidak ada satu baris dan kolom pun yang diisikan karena tidak memenuhi kriteria pernyataan pada setiap baris pada Formulir 1770III bagian B dan C ini.

Dengan demikian, selesai sudah untuk tata cara dan pengisian Formulir 1770III ini sehingga jika ditampilkan secara utuh formulir ini akan tampak seperti di bawah ini:



The image shows a complex tax form with several sections and a large table. The title at the top is '1770 - III TAHUNAN PFLYAJID PAJAK GRABER PFL' and the year is '2016'. The form includes sections for:
 

- ANAKAN & PERAKSIAN (Children and Contributions)
- PERAKSIAN KARYA (Contributions by Work)
- PERAKSIAN NYAWA (Contributions by Salary)
- PERAKSIAN LAINNYA (Other Contributions)

 A large table is present in the middle section, with a 'Page 1' watermark overlaid on it. The table has multiple columns and rows, with some numerical values visible at the bottom right, such as '172,000,000' and '1,720,000'.

**Gambar 6.17** Potongan Formulir 1770III  
*(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))*

Setelah pengisian Formulir 1770III selesai, langkah selanjutnya adalah melakukan pengisian Formulir 1770II. Pada kesempatan ini cara pengisian dan penjelasannya juga akan

dilakukan secara sepotong-sepotong agar lebih mudah dipahami bagi wajib pajak UMKM pemula atau awam. Berikut penjelasannya:

**Gambar 6.18** Potongan Formulir 1770II  
 (Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Dari potongan Formulir 1770II tersebut di atas berdasarkan urutan dan tanda panah yang kita buat, akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada kolom tersebut kita isikan tahun pajak yang kita laporkan, yaitu tahun pajak 2016.
2. Pada kolom tersebut kita isikan bulan pelaporan pajak, yaitu bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2016 yang dinyatakan dalam dua digit angka untuk masing-masing pernyataan bulan dan tahun.
3. Pada kotak pembukuan dan pencatatan kita silang atau diberi tanda cross pada Pencatatan.
4. Kolom-kolom NPWP dan nama WP tidak lupa untuk kita isikan sesuai dengan nomor NPWP dan alamat yang tercatat saat pendaftaran sebagai wajib pajak.

Selanjutnya akan dijelaskan potongan Formulir 1770II bagian A, sebagai berikut:

The image shows a blank, grid-like form with multiple columns and rows. The text "Page 1" is centered on the page. The form appears to be a tax form section, likely for recording transactions or payments. The grid is composed of several vertical columns and many horizontal rows, all of which are empty.

**Gambar 6.19** Potongan Formulir 1770II  
(Sumber: *Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan*  
(*Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011*))

Pada Formulir 1770II bagian A ini, tidak ada satu pun baris atau kolom yang diisi karena memang tidak ada peristiwa atau catatan yang bisa dimasukkan ke dalam formulir bagian A ini. Dengan demikian, untuk pengisian Formulir 1770II ini dianggap selesai dan berikut tampilan secara utuhnya:

1770 - II

TABUNG PFLWAJIB PAJAK TAHUNAN

2016

FORMULIR 1770II

REKAPITULASI PERHITUNGAN PAJAK TAHUNAN

| NO  | KETERANGAN | PENDAPUKAN |       | PAJAK |       | REKAPITULASI |
|-----|------------|------------|-------|-------|-------|--------------|
|     |            | BRUTTO     | NETTO | PAJAK | PAJAK |              |
| 1   |            |            |       |       |       |              |
| 2   |            |            |       |       |       |              |
| 3   |            |            |       |       |       |              |
| 4   |            |            |       |       |       |              |
| 5   |            |            |       |       |       |              |
| 6   |            |            |       |       |       |              |
| 7   |            |            |       |       |       |              |
| 8   |            |            |       |       |       |              |
| 9   |            |            |       |       |       |              |
| 10  |            |            |       |       |       |              |
| 11  |            |            |       |       |       |              |
| 12  |            |            |       |       |       |              |
| 13  |            |            |       |       |       |              |
| 14  |            |            |       |       |       |              |
| 15  |            |            |       |       |       |              |
| 16  |            |            |       |       |       |              |
| 17  |            |            |       |       |       |              |
| 18  |            |            |       |       |       |              |
| 19  |            |            |       |       |       |              |
| 20  |            |            |       |       |       |              |
| 21  |            |            |       |       |       |              |
| 22  |            |            |       |       |       |              |
| 23  |            |            |       |       |       |              |
| 24  |            |            |       |       |       |              |
| 25  |            |            |       |       |       |              |
| 26  |            |            |       |       |       |              |
| 27  |            |            |       |       |       |              |
| 28  |            |            |       |       |       |              |
| 29  |            |            |       |       |       |              |
| 30  |            |            |       |       |       |              |
| 31  |            |            |       |       |       |              |
| 32  |            |            |       |       |       |              |
| 33  |            |            |       |       |       |              |
| 34  |            |            |       |       |       |              |
| 35  |            |            |       |       |       |              |
| 36  |            |            |       |       |       |              |
| 37  |            |            |       |       |       |              |
| 38  |            |            |       |       |       |              |
| 39  |            |            |       |       |       |              |
| 40  |            |            |       |       |       |              |
| 41  |            |            |       |       |       |              |
| 42  |            |            |       |       |       |              |
| 43  |            |            |       |       |       |              |
| 44  |            |            |       |       |       |              |
| 45  |            |            |       |       |       |              |
| 46  |            |            |       |       |       |              |
| 47  |            |            |       |       |       |              |
| 48  |            |            |       |       |       |              |
| 49  |            |            |       |       |       |              |
| 50  |            |            |       |       |       |              |
| 51  |            |            |       |       |       |              |
| 52  |            |            |       |       |       |              |
| 53  |            |            |       |       |       |              |
| 54  |            |            |       |       |       |              |
| 55  |            |            |       |       |       |              |
| 56  |            |            |       |       |       |              |
| 57  |            |            |       |       |       |              |
| 58  |            |            |       |       |       |              |
| 59  |            |            |       |       |       |              |
| 60  |            |            |       |       |       |              |
| 61  |            |            |       |       |       |              |
| 62  |            |            |       |       |       |              |
| 63  |            |            |       |       |       |              |
| 64  |            |            |       |       |       |              |
| 65  |            |            |       |       |       |              |
| 66  |            |            |       |       |       |              |
| 67  |            |            |       |       |       |              |
| 68  |            |            |       |       |       |              |
| 69  |            |            |       |       |       |              |
| 70  |            |            |       |       |       |              |
| 71  |            |            |       |       |       |              |
| 72  |            |            |       |       |       |              |
| 73  |            |            |       |       |       |              |
| 74  |            |            |       |       |       |              |
| 75  |            |            |       |       |       |              |
| 76  |            |            |       |       |       |              |
| 77  |            |            |       |       |       |              |
| 78  |            |            |       |       |       |              |
| 79  |            |            |       |       |       |              |
| 80  |            |            |       |       |       |              |
| 81  |            |            |       |       |       |              |
| 82  |            |            |       |       |       |              |
| 83  |            |            |       |       |       |              |
| 84  |            |            |       |       |       |              |
| 85  |            |            |       |       |       |              |
| 86  |            |            |       |       |       |              |
| 87  |            |            |       |       |       |              |
| 88  |            |            |       |       |       |              |
| 89  |            |            |       |       |       |              |
| 90  |            |            |       |       |       |              |
| 91  |            |            |       |       |       |              |
| 92  |            |            |       |       |       |              |
| 93  |            |            |       |       |       |              |
| 94  |            |            |       |       |       |              |
| 95  |            |            |       |       |       |              |
| 96  |            |            |       |       |       |              |
| 97  |            |            |       |       |       |              |
| 98  |            |            |       |       |       |              |
| 99  |            |            |       |       |       |              |
| 100 |            |            |       |       |       |              |

Page 1

1. \* 1770II - Formulir Pengisian Perhitungan Pajak Tahunan

2. \* Cara (a) to lengkap plus selanjutnya adalah 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

3. \* Cara (b) to lengkap plus selanjutnya adalah 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

4. \* Cara (c) to lengkap plus selanjutnya adalah 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

**Gambar 6.20** Potongan Formulir 1770II  
 (Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Setelah Formulir 1770II selesai kita isikan, selanjutnya kita mulai melakukan pengisian Formulir 1770I halaman kedua sebagai berikut:

The image shows a portion of Form 1770I, which is used for calculating the final tax liability for a taxpayer. The form is divided into several sections:

- Header Section:** Contains the taxpayer's name (NPWP) and identification number (Nomor NPWP). A box with the number '2' is visible on the right side.
- Table 1 (Table 1):** A table with 5 columns: 'No.', 'Jenis Pajak', 'Penghasilan Dasar (Rp/ta)', 'Besaran (%)', and 'Penghasilan Neto (Rp/ta)'. It lists various types of taxes such as 'Pajak Penghasilan', 'Pajak Pertambahan Nilai', and 'Pajak Bumi dan Bangunan'.
- Table 2 (Table 2):** A table with 5 columns: 'No.', 'Kode dan Nama Fasilitas Pajak', 'Penghasilan Dasar (Rp/ta)', 'Besaran Penghasilan (%)', and 'Penghasilan Neto (Rp/ta)'. This table is used for calculating tax credits.
- Table 3 (Table 3):** A table with 5 columns: 'No.', 'Jenis Fasilitas', 'Penghasilan Dasar (Rp/ta)', 'Besaran Penghasilan (%)', and 'Penghasilan Neto (Rp/ta)'. This table is used for calculating tax reductions.
- Footer Section:** Contains a box for the taxpayer's signature and a box for the tax authority's stamp.

A large 'Page 1' watermark is overlaid on the middle section of the form.

**Gambar 6.21** Potongan Formulir 1770I

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan

(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Pengisian formulir 1770I lampiran I halaman 2 pada tanda panah nomor 1 dan 2 sama persis dengan pengisian kepala formulir 1770IV, 1770III dan 1770II. Setelah formulir 1770I halaman 2

selesai, kemudian berikut disampaikan pengisian formulir 1770I halaman 2 sebagai berikut:

The image shows a portion of the Indonesian tax form 1770I. At the top, it is titled 'LAPORAN TAHUNAN' (Annual Report) for the year 2016. The form includes fields for the taxpayer's name and identification number. Below this is a table with columns for 'PENDAPUKAN' (Income) and 'PEMBAYARAN' (Payments). The table is currently empty. A large watermark 'Page 1' is overlaid on the form. At the bottom, there is a section for 'LAMBAK' (Additional Information) and a 'Page 2' watermark.

**Gambar 6.22** Potongan Formulir 1770I  
*(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))*

Pengisian Formulir 1770I halaman 1 pada tanda panah nomor 1 dan 2 sama persis dengan pengisian kepala Formulir 1770I halaman 2, 1770IV, 1770III, dan 1770II. Setelah Formulir 1770I halaman 1 selesai, kemudian berikut disampaikan Formulir 1770 (Formulir Induk) yang akan disampaikan secara sepotong-sepotong sebagai berikut:

**Gambar 6.23** Potongan Formulir 1770

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Dari potongan formulir 1770 (induk) di atas berdasarkan urutan dan tanda panah yang kita buat, akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada kolom tersebut kita isikan tahun pajak yang kita laporkan, yaitu tahun pajak 2016.
2. Pada kolom tersebut kita isikan bulan pelaporan pajak, yaitu bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2016 yang dinyatakan dalam dua digit angka untuk masing-masing pernyataan bulan dan tahun.

3. Pada kotak pembukuan dan pencatatan kita silang atau diberi tanda *cross* pada Pencatatan.
4. Kolom-kolom NPWP diisi nomor NPWP.
5. Nama WP tidak lupa untuk kita isikan sesuai nama WP yang tercatat.
6. Jenis usaha WP dicantumkan kasus ini adalah Tanaman Hias.
7. Status kewajiban perpajakan suami istri kita pilih KK. Terdapat empat jenis pilihan, antara lain KK: Kepala Keluarga, artinya penghasilan semua anggota keluarga digabung satu pelaporan SPT tahunan wajib pajak Kepala Keluarga; HB: Hidup Berpisah, artinya suami istri telah bercerai/pisah (hidup/mati) berdasarkan putusan hakim; PH: Pisah Harta dan Penghasilan, artinya adalah suami istri yang tidak bercerai tetapi melakukan perjanjian pemisahan harta dan penghasilan; dan MT: Manajemen Terpisah, artinya adalah suami istri yang tidak bercerai tetapi istri menghendaki/memilih melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya secara terpisah.



Selanjutnya adalah bagian terakhir dari Formulir Induk 1770:

**Gambar 6.24** Potongan Formulir 1770

(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
(Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))

Berikut pengisiannya:

1. Diisikan jumlah PTKP (Penghasilan Tidak Kena Pajak) setahun untuk status pernikahan K/2 adalah sebesar Rp67.500.000,00 (enam puluh tujuh juta lima ratus ribu rupiah).

2. Menandatangani Formulir Induk 1770 dan membubuhkan nama terang.
  3. Menulis Nama Terang dan Nomor Wajib Pajak (NPWP).
- Berikut Formulir 1770 (Induk) secara lengkap:

**Gambar 6.25** Potongan Formulir 1770  
*(Sumber: Ilustrasi (diolah) Alur SPT tahunan  
 (Perpajakan Aplikasi dan Terapan, 2011))*

Dengan telah terselesaikannya pengisian SPT Tahunan tersebut, maka SPT Tahunan UMKM tersebut sudah siap untuk dilaporkan ke kantor pajak terdekat (Kantor Pelayanan Pajak atau KPP di mana UMKM tercatat sebagai wajib pajak).

#### **6.4. Berbakti kepada Negara dengan Membayar Pajak**

Pelaku UMKM juga sudah mulai dikenalkan dengan pajak. Kepatuhan pajak pelaku UMKM terlihat masih cukup rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain karena permasalahan dalam mengembangkan usahanya, seperti pengelolaan usaha, skala ekonomi usaha, keterbatasan akses ke pasar dan modal. Beberapa hal yang mungkin berkontribusi terhadap rendahnya kepatuhan perpajakan UMKM bisa saja disebabkan oleh beberapa hal, antara lain pelaku UMKM umumnya masih didominasi oleh pelaku usaha rumah tangga dengan tingkat kepedulian yang masih rendah karena ketidakpahaman mereka atas ketentuan perpajakan yang berlaku.

Penerimaan negara dari sektor pajak dapat dikatakan bisa mencapai target apabila wajib pajak patuh dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya (Fauzi, dkk. 2016). Sikap patuh dari wajib pajak dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Simanjuntak dan Mukhlis (2012), menyatakan kepatuhan disebabkan oleh beberapa hal, antara lain pemahaman peraturan perpajakan, tarif pajak, sanksi, dan keadilan. Sementara itu, tarif yang diberlakukan juga berpengaruh sebagaimana hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Ningtyas (2012). Dengan demikian, kepatuhan wajib pajak juga dapat tercapai apabila ada penetapan tarif yang jelas. Selain itu, tarif pajak juga harus bersifat adil dalam menentukan subjek dan objek pajaknya.

Menjadi suatu hal yang bersifat umum bahwa unsur keadilan dan distribusi atas beban pajak masyarakat yang dibebankan kepada UMKM harus sebanding dengan kemampuan dalam memenuhi kewajiban perpajakannya (Dharmawan, 2011), sebab secara tegas juga ditemukan bahwa keadilan dan distribusi pajak berkolerasi terhadap kepatuhan wajib pajak (Rosseline, 2013).

Fiskus atau pemerintah, dalam hal ini Direktorat Jendral Pajak, telah berupaya sekuat tenaga untuk menjelaskan dan mendiskripsikan tentang tarif pajak melalui banyak media dan sosialisasi yang diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih kepada wajib pajak sehingga akan memperkecil ruang sanksi bagi wajib pajak yang tidak patuh terhadap kewajibannya. Negara telah memberikan ruang dan kebebasan dalam berusaha, selalu mendorong agar UMKM lebih baik, dan meningkat harkat kehidupannya. Oleh karena itu, tiada salah sebagai wujud bakti UMKM kepada negara yang telah banyak memberikan kesempatan, pelatihan, dan dorongan, maka sudah selayaknya wajib pajak patuh untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya agar pembangunan yang lebih baik di negeri ini lebih cepat terealisasi.



## DAFTAR PUSTAKA

- “Konstruksi Cakar Ayam.” [https://id.wikipedia.org/wiki/Konstruksi\\_cakar\\_ayam](https://id.wikipedia.org/wiki/Konstruksi_cakar_ayam).
- “Tokoh-tokoh dalam Cerita Doraemon.” [https://id.wikipedia.org/wiki/Tokoh-tokoh\\_dalam\\_cerita\\_Doraemon](https://id.wikipedia.org/wiki/Tokoh-tokoh_dalam_cerita_Doraemon).
2016. “4 Dimensions of Customer Loyalty that Maximize Customer Retention.” <https://hi.photoslurp.com/blog/customer-retention/>.
2016. “Detik.com Hari Ini dan Sejarahnya.” <http://republikpos.com/2016/01/detikcom-hari-ini-dan-sejarahnya>.
2017. “Intuisi.” <https://id.wikipedia.org/wiki/Intuisi>.
- Abdul-Rahamon, O.A. & Adejare, A.T. 2014. “The Analysis of the impact of Accounting Records Keeping on the Performance of the Small Scale Enterprises.” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), ISSN: 2222-6990.
- Adams, Susan. 2016. “12 Things to Do Before You Buy a Franchise.” <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2016/06/22/12-things-to-do-before-you-buy-a-franchise/>.
- Ademola, G.O., Samuel, O.J., & Ifedolapo, O. 2012. “The Roles of Record Keeping in the Survival and Growth of Small Scale Enterprises in Ijumu Local Government Area of Kogi State.” *Global Journal of Management and Business Research*, 12(13).
- Alimudin, Arasy. “Manajemen Strategik dalam Perusahaan Taxi-Blue Bird Group.” <https://cholinsimpelunik.wordpress.com/2014/03/13/manajemen-strategik-dalam-perusahaan-taksi/>.
- Amine, Lyn S. 1996. “The Need for Moral Champions in Global Marketing.” *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 5.
- Antonic, Bostjan and Hisrich, Robert. 2003. “Clarifying the Intrapreneurship Concept.” *Emerald Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 10, Number 1.

- Arlen, Chris. 2008. *The 5 Service Dimensions All Customers Care About. Service Performance.*
- Arto, Sugi. Desember 2015. "Hukum dan Undang-Undang-Badan Hukum." <http://artonang.blogspot.co.id/2015/12/badan-hukum.html>.
- Arto, Sugi. Februari 2016. "Hukum dan Undang-Undang – Pengertian atau Defenisi Merger (Penggabungan) secara Umum." <http://artonang.blogspot.co.id/2016/02/pengertian-atau-defenisis-merger.html>.
- Arto, Sugi. Februari 2016. "Hukum dan Undang-Undang-Tata Cara Proses Pelaksanaan Merger (Penggabungan) Perseroan Terbatas (PT)." *Naamloze Vennootschaap/Corporation*, <http://artonang.blogspot.co.id/2016/02/tata-cara-proses-pelaksanaan-merger.html>
- Asyhadie, Zaeni. 2008. *Hukum Bisnis Prinsip dan Pelaksanaannya di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bagus, Denny, 2009. "Jurnal Manajemen, Bahan Kuliah Manajemen - Merger dan Akuisisi: Pengertian, jenis, Alasan, Kelebihan, dan Kekurangan Merger dan Akuisisi." <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/07/merger-dan-akuisisi-pengertian-jenis.html>.
- Barnett, Elizabeth and Storey, John. 2000. "Managers Accounts of Innovation Processes in Small and Medium-sized Enterprises." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 7, Number 4.
- Beard, Ross. 2013. "Increase Customer Satisfaction (9 Strategies)." <http://blog.clientheartbeat.com/increase-customer-satisfaction/>.
- Beard, Ross. 2014. "Why Customer Satisfaction Is Important (6 Reasons)." <http://blog.clientheartbeat.com/why-customer-satisfaction-is-important/>.
- Berg, Oscar. 2017. "The 6 Pillars of The Digital Workplace." <http://www.oscarberg.net/2013/09/the-6-pillars-of-digital-workplace.html>.

- Bijmolt, Tammo & Zwart, Peter. 1994. "The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms." *Journal of Small Business Management*, April 1994.
- Bjerke, Bjorn, Vidar. 2000. "A Typified, Culture-Based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia." *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 17, 103-132.
- Boatright, John. 1996. *Ethics and the Conduct of Business*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bumi K., Pius. 2004. "Peranan Akuntansi untuk Pengembangan Bisnis Kecil." *Jurnal Bisnis dan Usahawan*, II No. 7, hlm. 182.
- Carter, Sara and Collinson, Elaine. 1999. "Entrepreneurship Education: Alumni Perceptions of the Role of Higher Education Institutions." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 6, Number 3, 229-239.
- Chen, Wen, Hsien. 1999. "The Manufacturing Strategy And Competitive Priority of SMEs in Taiwan: A Case Survey." *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 16, 331-349.
- Cohen, David. *Founder and CEO, TechStars*. December 11, 2017. "How Entrepreneurs Come Up With Great Ideas." *The Wall Street Journal – Asia Edition*.
- Creative Commons Attribution License. 2012. "Sejarah Detikcom sebagai Pelopor Portal Berita Indonesia." <https://www.youtube.com/watch?v=laq7sL1ecpU>, EC Publishing Media.
- Data UMKM, Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. [http://www.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm/dptember 2017](http://www.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm/dptember%202017). diunduh pada Selasa, 6 September 2017, pukul 13.18.
- Day, S. George. 1994. "The Capabilities of Marketing Driver." *Organizational Journal of Marketing*, Vol 58 (Oktober).
- Dharmawan, Ferdianto. 2011. "Pengaruh Keadilan Pajak terhadap Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Pribadi." *Jurnal*. Malang: Universitas Brawijaya.

- Fallon, Nicole. 2017. "How to Start a Business: A Step-by-Step Guide." <http://www.businessnewsdaily.com/4686-how-to-start-a-business.html>.
- Faulkenberry, Ken. 2015. "Sustainable Competitive Advantages: Definition, Types & Examples." <http://www.arborinvestmentplanner.com/sustainable-competitive-advantages-definition-types-examples/>.
- Fernald, Lloyd, *et.al.* 1999. "Small Business Training and Development in The United States." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 6, Number 4.
- Fred, David. 2011. *Strategic Management*. Ed 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Fuady, Munir. 2008. *Pengantar Hukum Bisnis*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Georgellis, *et. Al.* 2000. "Entrepreneurial Action, Innovation and Business Performance: The Small Independent Business." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 7, Number 1, 7-17.
- Gray, Colin. 2002. "Entrepreneurship Resistance to Change and Growth in Small Firms." *Emerald Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, Number 1-2002.
- Hannon, Paul D. & Atherton, Andrew. 1998. "Small Firm Success and The Art of Orienteering: The Value of Plans, Planning and Strategic Awareness in the Competitive Small Firm." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 5, Number 2, 102-119.
- Harahap, Yahya. 2009. *Hukum Perseroan Terbatas*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Henderson, Steven. 1997. "Black Swans Don't Fly Double Loops: The Limits of the Learning Organization?." *The Learning Organization* Volume 4, Number 3.
- Hewitt, Nola, *et.al.* 2001. "Strategic Complexity and Success — Small Firms' Strategies in a Mature Market." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 8, Number 3, 275-285.



<https://indomaret.co.id>.

- Irwin, David. 2000. "Seven Ages of Entrepreneurship." *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 7, Number 3, 254-260.
- Jarvis, Robbin, *et.al.* 2000. "The Use of Quantitative and Qualitative Criteria in the Measurement of Performance in Small Firms." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 7, Number 2.
- Jati, Hironnymus; Bala, Beatus; dan Nisoni, Otnil. "Menumbuhkan Kebiasaan Usaha Kecil Menyusun Laporan Keuangan." *Jurnal Bisnis dan Usahawan*, II No. 8 (2004): 210 – 218.
- Jawa Pos. [https://id.wikipedia.org/wiki/Jawa\\_Pos](https://id.wikipedia.org/wiki/Jawa_Pos).
- Johannessen, Jon-Arild, *et.al.* 2001. "Innovation as Newness: What is New, How New, and New to Whom?." *European Journal of Innovation Management*, Volume 4, Number 1.
- Kalleberg, Arne & Leicht, Kevin. 1991. "Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success." *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1.
- Kao, John. 2001. *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kellen, Pius Bumi. "Peranan Akuntansi untuk Pengembangan Bisnis Kecil." *Jurnal Bisnis dan Usahawan*, II No.7 (2004): 181 – 184.
- Keraf, Sonny. 1991. *Etika Bisnis: Membangun Citra Bisnis sebagai Profesi Luhur*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Kieso, Donald E.; Weygandt, Jerry, J.; dan Terry, D.W. 2002. *Akuntansi Intermediate Edisi Kesepuluh*. Emil Salim (terj.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kitching, John and Blackburn, Robert. 1998. "Intellectual Property Management in the Small and Medium Enterprise (SME)." *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Volume 5, Number 4, 327-335.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran buku 1 dan 2*. Jakarta: Prenhallindo.

- Kyosaki, Robert T. 2005. *Guide to Investing – Model Investasi Orang Kaya yang Tidak Dilakukan Orang Miskin dan Kelas Menengah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kyosaki, Robert T. 2005. *Retire Young Retire Rich – Cara Cepat Kaya dan Tetap Kaya Selamanya*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kyosaki, Robert T. 2005. *Rich Dad, Poor Dad – Apa yang Diajarkan Orang Kaya pada Anak-anak Mereka tentang Uang, yang Tidak Diajarkan Orang Miskin dan Kelas Menengah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Landau, Candice. 2017. “What’s the Difference Between a Small Business Venture and a Startup?” <http://articles.bplans.com/whats-difference-small-business-venture-startup/>.
- Liputan Aspirasi. 2015. “Mata Najwa Semangat 28 di Pesona Gojek.” <https://www.youtube.com/watch?v=pQaygj6Si2o>.
- Longenecker, Justin G. 2001. *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil - Buku 1 dan 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Lukman, Enricko. 2013. “Laporan: inilah yang dilakukan 74,6 juta pengguna internet Indonesia ketika online.” <https://id.techinasia.com/tingkah-laku-pengguna-internet-indonesia>.
- Maluku Bisnis. Maret 2016. “6 Ide Bisnis Waralaba yang Menguntungkan.” <http://www.malukubisnis.com/6-ide-bisnis-waralaba-menguntungkan/>.
- Manengal, Yosua. Februari 2016. “Merger Bank dan Akibatnya Terhadap Nasabah Penyimpan Dana Menurut Undang-Undang NO. 10 TAHUN 1998.” <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=433196&val=5801&title=MERGER%20BANK%20DAN%20AKIBATNYA%20TERHADAP%20NASABAH%20PENYIMPAN%20DANA%20MENURUT%20UNDANGUNDANG%20NO.%2010%20TAHUN%201998>.
- Martin, Margaret M. 2007. *Services Marketing: Focus on Service Characteristics to Create Competitive Advantage*. Central Oregon Community College.

- Mas Sugeng. 2013. "Seputar Pengertian Kreativitas." <http://seputar-pengertian.blogspot.co.id/2014/09/seputar-pengertian-kreativitas.html>.
- Mbroh, J.K. & Attom, B.E. 2012. "Accounting and Control Systems Practiced by Small and Micro Enterprise Owners within the Cape Coast Metropolitan Area of Ghana." *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(9), 28-47.
- McGuinness, Mark. 2017. "7 Types of Creative Block (and What to Do About Them)." <http://99u.com/articles/7088/7-types-of-creative-block-and-what-to-do-about-them>.
- Mole, Kevin. 2000. "Gambling for Growth or Settling for Survival: The Dilemma of the Small Business Adviser." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 7, Number 4, 305-314.
- Moran, Paul and Sear, Leigh. 1999. "Young People's Views Of Business Support: The Case Of PSYBT." *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Volume 6, Number 2.
- Mustofa, Fauzi Achmad, dkk. "Pengaruh Pemahaman Peraturan Perpajakan, Tarif Pajak, dan Asas Keadilan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal perpajakan (jejak)*, Vol 8 No.1 Tahun 2016.
- Nikko, Sora. 2015. "Inilah Pengertian Waralaba Dan Contohnya Terjelas." <http://www.pengertianku.net/2015/08/pengertian-waralaba-dan-contohnya.html>.
- Ningtyas, Risa P.D.C. 2012. *Pengaruh Pemahaman Perpajakan, Tarif Pajak, Sanksi, serta Pelayanan Pembayaran terhadap Kepatuhan Wajib Pajak UMKM di Kota Malang*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Noersasongko, Edi. 2005. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kemampuan Usaha serta Keberhasilan Usaha pada Usaha Kecil Batik di Jawa Tengah. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Merdeka, Malang (Tidak Dipublikasikan).

- Orozco, Eduardo. 2014. "Enabling Commerce Using the Internet." <https://www.slideshare.net/eduardorozco/chapter-4-enabling-commerce-using-the-internet-40157780>. Keiser University.
- Padachi, K. (2012). "Why SMEs Ignore Formal Accounting Systems? -Entity Concept Explanation" International Conference on Applied and Management Sciences (IAMS'2012) June 16-17, Bangkok.
- Pajak Penghasilan PP 46 Tahun 2013. <https://www.sukapajak.com/pajak-1-pp-46-tahun-2013/>. diunduh pada Kamis, 7 September 2017, pukul 10.18
- Perekonomian Indonesia dan APBN 2017. <https://www.kemenkeu.go.id/apbn2017>. diunduh pada Selasa, 6 September 2017, pukul 13.33.
- Perren, Lew, *et al.* 1999. "The Evolution of Management Information, Control and Decision-Making Processes in Small Growth-Oriented Service Sector Businesses: Exploratory Lessons from Four Cases of Success." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 5, Number 4, 351-361.
- Rae, David & Carswell, Mary. 2001. "Towards a Conceptual Understanding of Entrepreneurial Learning." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 8, Number 2.
- Roseline, Riessa. 2013. Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak dalam Mengukuhkan Diri sebagai Pengusaha Kena Pajak. Malang: Skripsi Universitas Brawijaya.
- Sashittal, Hemant C. & Tankersley, Clint. 1997. "The Strategic Market Planning-Implementation Interface in Small and Midsized Industrial Firms: An Exploratory Study." *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer'97, 77-93.
- Service Management 3.0 – the next generation of service, 2016, What Is Excellent Service?. <https://servicefutures.com/service-management/excellent-service/>.
- Shrader, Charles B., *et.al.* 1989. "Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms." *Journal of Small Business Management*, October 1989, 45-60.

- Simanjuntak, Timbul H. dan Mukhlis. Imam. 2012. *Dimensi Ekonomi Perpajakan dalam Pembangunan Ekonomi*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- SimulasiKredit.com. 2017. "Apa Beda Startup dan UKM?" <http://www.simulasikredit.com/apa-beda-startup-dan-ukm/>.
- Soekanto, Soerjono dan Mamudji, Sri. 2007. *Penelitian Hukum Normatif: Suatu Tinjauan Singkat*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugars, Brad. 2017. "3 Type of Franchise, Action COACH - Global Office." <http://www.actioncoach.com/blog/2016/01/19/types-franchises-nitty-gritty-details/>.
- Sumayang, Lalu. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi & Operasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat, dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Tambunan, T. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah Di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- The Franchise Builde The rs. Development and Marketing Specialists. 2013. "5 TYPES OF FRANCHISES." <http://www.thefranchisebuilders.com/types-franchises-2/>
- Tim UMKM Online. "Pengertian UMKM Definisi; Klasifikasi dan Contohnya." <http://www.etrade.id/2016/05/umkm-definisi-klasifikasi-dan-contohnya.html>. diunduh pada Senin, 5 September 2017, 12.00.
- Udinus. 2012. "E-gamelanku UDINUS - Tari Bedaya Nuswantara.flv." <https://www.youtube.com/watch?v=KsRV3j18rH4>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2016 tentang Paten.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2001 tentang Merek.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri.
- Utomo, Dwiwarso; Setiawanta, Yulita; dan Yulianto, Agung. 2012. *Perpajakan: Aplikasi dan Terapan*. Cetakan I. Yogyakarta: Andi Offset.
- UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM. <http://peraturan.go.id/uu/nomor-20-tahun-2008.html>. diunduh, 6 September 2017, pukul 12.46.
- Waluyo & Ilyas, W. 2002. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Warren, Carl S.; Reeve, James M.; Duchac, Jonathan E.; Wahyuni, Ersya Tri; Jusuf, Amir Abadi. 2017. *Pengantar Akuntansi 1 Adaptasi Indonesia*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijanarko, Nadya. Januari 2013. "Ketika Prinsip Dipersimpangan Jalan." <https://nadyawijanarko.wordpress.com/2013/01/28/ketika-prinsip-di-persimpangan-jalan/>.
- Wijono, Wiloejo W. 2005. "Pemberdayaan Lembaga Keuangan Mikro Sebagai Salah Satu Pilar Sistem Keuangan Nasional: Upaya Konkrit Memutus Mata Rantai Kemiskinan." *Kajian Ekonomi dan Keuangan, Edisi Khusus*.
- Winardi. 2003. *Entrepreneur & Entrepreneurship*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Wordpress. "The Marketing Mix, Marketing Mix Definition of the 4P's and 7P's." <http://marketingmix.co.uk>.
- World Class News Channel. 2015. *Kisah Jenius Tony Fernandes Melahirkan & Membesarkan AirAsia*. Breaking News – MetroTV.
- Yamit, Zulian. 2003. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Yolanda, Vanny. 2012. "Manusia dengan Kegelisahannya." <http://yolandavanny.blogspot.co.id/2012/06/manusia-dengan-kegelisahannya.html>.
- Zimmerer, Thomas & Scarborough, Norman. 2004. *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Jakarta: Penerbit PT Indeks.



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Edi Noersasongko** lahir di Semarang, 16 Juni 1955. Mendapatkan gelar Sarjana Komputer dari Sekolah Tinggi Informatika & Komputer, Jakarta, tahun 1983. Tahun 1995 menyelesaikan pendidikan S2 di Sekolah Tinggi Teknologi Informasi Benarif Indonesia dengan gelar Magister Komputer. Gelar Doktor Ekonomi Program diperolehnya pada 2005 di Universitas Merdeka Malang. Tahun 2012 mendapatkan Honorary Doctorate In Educational Information Technology dari Universiti Teknikal Malaysia Melaka.

Jauh sebelum menjabat sebagai Rektor Universitas Dian Nuswantoro, penulis pernah bekerja di berbagai perusahaan dengan posisi penjaga toko batik, *salesman*, EDP-Ass, System Analyst, sampai Direktur. Tahun 1986 penulis mendirikan LPK-IMKA di Semarang, Solo, Yogyakarta, Jakarta, Surabaya, dan Bandung. Tahun 1990 mendirikan AMIK, STMIK, STBA, dan STKES Dian Nuswantoro Semarang. Pada 2001, penulis mengubah bentuk akademi yang ada di Surakarta menjadi STMIK Sinar Nusantara. Tahun 2004 penulis mendirikan PT Televisi Kampus Universitas Dian Nuswantoro (TVKU), Semarang.



**Dwiarto Utomo** lahir di Semarang, 27 Desember 1956. Pendidikan yang pernah ditempuhnya, antara lain Sarjana Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang (1997), Magister Komputer di Sekolah Tinggi Teknologi Informasi Benarif Indonesia, Jakarta (1999), Doktor Ekonomi Program (S3) di Universitas Merdeka Malang (2006).

Riwayat pekerjaan penulis, antara lain sebagai Wakil Direktur 2 AMIK Dian Nuswantoro Semarang (1990- 1994), Wakil Direktur 2 STMIK Dian Nuswantoro Semarang (1994- 1999), Ketua STIE Dian Nuswantoro Semarang (1999-2001), Wakil Rektor 2 Universitas Dian Nuswantoro Semarang (2001-2017), Dosen Universitas Dian Nuswantoro Semarang (1990-2017).



**Yohan Wismantoro** lahir di Semarang, 30 September 1968. Pendidikan yang ditempuhnya, antara lain Sarjana Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang (1993), Magister Manajemen di Sekolah Tinggi IPWIJA Jakarta (1995), Doktor Ekonomi Program (S3) di Universitas Merdeka Malang (2005).

Riwayat Pekerjaan penulis, antara lain Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro (2003), Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro (2007), Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro (2012), Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro (2017).