



SURAT TUGAS
Nomor: 0153.1./Tgs/VII/2025
Tentang
PENUGASAN UNTUK MEMBUAT BUKU BAGI DOSEN TETAP IBM ASMI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tanya Tilaar-Tengker, B.S., MBA
NIDN : 0304096801
Jabatan : Plt. Rektor
Instansi : Institut Bisnis dan Multimedia asmi (IBM asmi) Jakarta

Dengan ini memberikan tugas kepada:

Nama : Dr. Rudianto, S.E., M.M.
NIDN/NUPTK : 0327097202/ 4259750651130113
Jabatan Fungsional : Lektor (300)
Pangkat/Gol. Ruang : Penata Muda Tk. I/ III/b
Fakultas/Prodi : Ekonomi/S2-Manajemen
Instansi : Institut Bisnis dan Multimedia asmi (IBM asmi) Jakarta

Untuk melaksanakan penyusunan dan penulisan **Buku Referensi** dengan ketentuan sebagai berikut:

Judul Buku : Ekonomi Manajerial Dalam Praktik: Strategi dan Tantangan Di Era Vuca
Bidang Ilmu : Ekonomi
Masa Penugasan : Semester Genap (Maret 2025-Agustus 2025)

Demikian Surat Tugas ini diberikan untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi sebagai bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Setelah selesai, naskah wajib dilaporkan kepada pimpinan melalui Ketua Program Studi.

Ditetapkan di: Jakarta
Pada tanggal : 6 Maret 2025
Plt. Rektor,

Tanya Tilaar-Tengker, B.S., MBA

Dr. Rudianto, S.E. M.M.



Ekonomi Manajerial Dalam Praktik

Strategi dan Tantangan di Era VUCA



EKONOMI MANAJERIAL DALAM PRAKTIK: STRATEGI DAN TANTANGAN DI ERA VUCA

Penulis:

Dr. Rudianto, S.E. M.M.



MENARA PRESS INDONESIA

EKONOMI MANAJERIAL DALAM PRAKTIK: STRATEGI DAN TANTANGAN DI ERA VUCA

Penulis:

Dr. Rudianto, S.E. M.M.

Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed

Penyunting: Pegi Syahri Rahmadhianas, S.H

Desain Sampul dan Tata Letak: Neza Sartika

Diterbitkan oleh:

Menara Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 063/SBA/2024

Perumahan Pasadena Residence Blok K No.8, Kel. Lubuk
Minturun,

Kec. Koto Tengah, Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat

Email: menarapressindonesia@gmail.com

Website: www.menarapress.com

ISBN: 978-634-96130-6-4

Cetakan pertama, Juli 2025

© Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi, Sebagian atau
seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat-Nya, sehingga buku *Ekonomi Manajerial dalam Praktik: Strategi dan Tantangan di Era VUCA* ini dapat hadir untuk para pembaca.

Buku ini disusun untuk membantu para praktisi bisnis, mahasiswa, dan pembaca umum memahami bagaimana ekonomi manajerial diaplikasikan dalam menghadapi tantangan nyata di era modern, yang sering digambarkan dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika global seperti pandemi, konflik geopolitik, krisis energi, hingga inflasi, menuntut setiap pengambil keputusan untuk berpikir cepat, adaptif, dan inovatif.

Melalui buku ini, penulis ingin menggambarkan bagaimana teori ekonomi manajerial dapat diterjemahkan menjadi strategi praktis, mulai dari transformasi digital, agile leadership, hingga pengelolaan risiko bisnis di tengah ketidakpastian. Harapannya, buku ini tidak hanya menjadi sumber referensi, tetapi juga inspirasi bagi para pemimpin, manajer, dan generasi muda calon pemimpin agar mampu merancang kebijakan dan keputusan yang relevan dengan tuntutan zaman.

Penulis menyadari bahwa dunia bisnis selalu bergerak cepat, dan tidak ada rumus pasti yang berlaku selamanya.

Namun, dengan pemahaman yang baik tentang ekonomi manajerial dan keberanian untuk berinovasi, kita dapat menghadapi setiap tantangan dengan lebih percaya diri. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang nyata bagi pembaca semua.

Selamat membaca dan semoga menginspirasi.

Jakarta, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 PERSAINGAN PASAR	3
A. Struktur Pasar	3
B. Menyoal Beberapa Kondisi Pasar	5
BAB 3 PENETAPAN HARGA DAN REGULASI	23
A. Tujuan dari Penetapan Harga	24
B. Metode Penetapan Harga.....	25
C. Strategi Penetapan Harga	27
D. Regulasi dalam Penetapan Harga	32
E. Kesalahan yang Sebaiknya Dihindari dalam Penentuan Harga	39
BAB 4 CONTOH PENERAPAN EKONOMI MANAJERIAL DI ERA VUCA	49
A. Memahami Fenomena VUCA	49
B. Pengaruh Fenomena VUCA pada Dunia Ekonomi	51
C. Fenomena VUCA di Indonesia.....	52
D. Langkah-Langkah dalam Menghadapi VUCA	55
E. Sikap Pemimpin dalam Mengambil Keputusan.....	59
BAB 5 PENUTUP	61
DAFTAR PUSTAKA	63
BIODATA PENULIS	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Persaingan usaha di Indonesia.....	9
Gambar 2. 2 Perkiraan nilai ekonomi digital.....	15
Gambar 2. 3 Pengguna layanan streaming musik dan film	16
Gambar 2. 4 Ekspor kreatif dan ekspor Indonesia.....	19
Gambar 2. 5 Ekspor dan impor Indonesia.....	20

BAB 1

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam lanskap bisnis modern. Hampir setiap industri kini terdorong untuk bertransformasi, memanfaatkan digitalisasi demi menjawab tuntutan konsumen yang serba cepat, terbuka, aman, dan instan. Dari belanja buku online, layanan pesan-antar makanan, bank digital, hingga platform konsultasi kesehatan daring semua contoh ini adalah bukti nyata bagaimana perilaku masyarakat telah berubah.

Di tengah perubahan cepat tersebut, ilmu ekonomi manajerial menjadi semakin relevan. Ilmu ini tidak hanya mempelajari teori ekonomi semata, tetapi juga mengajarkan bagaimana merumuskan keputusan bisnis yang efektif di tengah situasi penuh ketidakpastian yang kini dikenal sebagai era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Fenomena global beberapa tahun terakhir, seperti pandemi COVID-19 yang berdampak signifikan pada sektor usaha, perang Rusia–Ukraina, inflasi global, krisis energi, hingga risiko resesi, semakin mempertegas pentingnya keputusan yang cepat, tepat, dan adaptif. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan betapa besar dampak pandemi

terhadap pendapatan berbagai sektor, sehingga keputusan manajerial yang cermat menjadi kunci kelangsungan perusahaan.

Dalam buku ini, pembaca diajak untuk melihat praktik ekonomi manajerial bukan sekadar teori, melainkan sebagai seni menghadapi tantangan nyata di dunia usaha. Buku ini membahas bagaimana agile leadership, transformasi digital, dan pemahaman mendalam terhadap pasar global menjadi bekal penting bagi pelaku bisnis di era penuh dinamika.

BAB 2

PERSAINGAN PASAR

Bagaimana persaingan pasar saat ini?

Bicara soal persaingan pasar pasti akan membicarakan bagaimana kondisi persaingan saat ini. Kondisi persaingan pasar saat ini bisa dikatakan semakin ketat, namun juga mengalami peningkatan.

Ketatnya persaingan usaha saat ini tidak hanya diakibatkan dampak pandemi saja, tapi juga karena era globalisasi seperti saat ini semakin mendorong kinerja pasar menjadi sangat kompetitif. Kemampuan berbahasa asing menjadi salah satu tolak ukur seseorang untuk bisa bersaing hingga diterima dengan baik dalam dunia kerja.

Tidak bisa dilupakan pula bagaimana dulunya kondisi ekonomi ketika di masa pandemi, bagaimana persaingan usaha di masa itu. Bagaimana persaingan usaha pasca pandemi, dan bagaimana persaingan usaha era industri 4.0 dan era globalisasi. Namun, sebelum bicara soal bagaimana kondisi pasar di empat momen itu, penting kiranya untuk mengetahui struktur pasar saat ini.

A. Struktur Pasar

Secara sederhana struktur pasar adalah segala hal yang dapat mempengaruhi tingkah laku dan kinerja perusahaan

dalam pasar, seperti jumlah perusahaan, skala produksi dan jenis produksi. Segala hal yang mempengaruhi struktur pasar ini tidaklah bersifat statis, namun bisa berubah tergantung pada kondisi ekonomi dan sosial di momen itu. Sehingga kadang ada perusahaan yang masih bisa bertahan secara kompetitif namun ada juga yang tidak.

Pasar, dikatakan kompetitif apabila kondisi pasar mampu untuk mempengaruhi harga dan jumlah komoditas di pasar. Memahami struktur pasar ini penting karena akan menentukan perilaku dan strategi perusahaan dalam suatu industri dan kemudian perilaku akan mempengaruhi kinerja.

Sebagai contoh, sebuah usaha ojek online saat ini berusaha memberikan penawaran terbaik kepada pelanggannya. Lalu ada satu ojek online yang menawarkan berbagai diskon, atau tarif berkendara yang lebih murah dari pesaingnya. Maka bisa dikatakan usah ojek online ini kompetitif.

Contoh lain yaitu usaha jasa ruang curhat yang ramai di kalangan anak muda, berani untuk memasang harga yang kompetitif dari pesaingnya. Misalnya untuk curhat via telpon dikenakan biaya 25.000 untuk 2 jam, sementara pesaingnya ada yang mematok harga 15.000 untuk 90 menit. Maka bisa dikatakan usaha jasa curhat ini kompetitif.

Struktur pasar kompetitif, berbeda dengan tingkah laku kompetitif. Bedanya adalah, tingkah laku kompetitif merujuk pada kondisi perusahaan yang harus bersaing

secara aktif dengan perusahaan lain. Lalu, bagaimanakah kondisi pasar di empat momen belakangan ini?

B. Menyoal Beberapa Kondisi Pasar

Terkait kondisi pasar, ada beberapa momen penting yang menggambarkan kondisi pasar dalam negeri, yaitu momen pandemi, pasca pandemi, era industri 4.0, dan era globalisasi.

1. Kondisi Pasar Saat Pandemi

Memang, ketika awal pandemi Covid-19 yaitu 2020 ekonomi sempat terpuruk karena pergerakan ekonomi yang melambat. Indonesia saat itu sempat dilanda banyak masalah terkait aspek ekonomi seperti angka pengangguran dan kemiskinan yang meningkat.

Berdasarkan perhitungan Year on Year, pertumbuhan ekonomi pada triwulan pertama tahun 2020 menunjukkan adanya pelemahan dengan hanya mencapai 2,97% dibandingkan capaian triwulan pertama tahun 2019 yang sebesar 5.07%.

Hal ini masih ditambah dengan keputusan pemerintah yang menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di beberapa daerah sejak April 2020, menimbulkan dampak luas pada proses produksi, distribusi, dan kegiatan operasional lainnya. Sehingga di triwulan II, ini adalah puncak dari kelesuan ekonomi karena hampir semua sektor ekonomi ditutup dan dibatasi untuk mencegah penyebaran virus Covid-19.

Namun kondisi itu memaksa segala lini untuk segera bertransformasi demi memulihkan ekonomi. Hasil dari transformasi ekonomi ini berhasil menahan kontraksi ekonomi di tahun 2020 menjadi sebesar -2,07% year on year (yoy). Lalu di tahun 2021, berkat pengendalian pandemi ekonomi Indonesia tumbuh sebesar 7,07% (yoy) di Triwulan II-2021 dan ini merupakan angka tertinggi dalam 16 tahun terakhir.

Dampak lain dari pandemi covid-19 di sisi lain juga membuat persaingan semakin usaha yang semakin ramai. Bahkan pelaku UMKM juga diharuskan menemukan solusi akibat pandemi covid-19. Salah satunya dengan meningkatkan literasi digital agar dapat mendapat akses membuka ruang ekonomi digital.

Jumlah UMKM di Indonesia tercatat ada 64,19 juta, di mana komposisi Usaha Mikro dan Kecil sangat dominan yakni 64,13 juta atau sekitar 99,92% dari keseluruhan sektor usaha. Untuk itu, pemerintah menyediakan insentif dukungan untuk UMKM melalui program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) di tahun 2020 dan dilanjutkan di tahun 2021. Realisasi PEN ini sebagai bentuk dukungan pemerintah kepada UMKM dengan memberikan "suntikan" dana sebesar Rp 112,84 triliun.

Di masa awal pandemi ini, ekonomi Indonesia mulai beralih menuju ekonomi digital, dimana hal ini ditandai dengan banyaknya aplikasi digital yang menjadi *tools*

pendamping untuk kegiatan ekonomi. Seperti hadirnya bank digital, e-waller, aplikasi buku kas dan lain sebagainya.

Tipe persaingan pasar di masa pandemi

Selama di masa pandemi ini, penawaran lebih banyak daripada pembelian, karena semua orang membutuhkan uang. tipe persaingan pasar yang terjadi adalah tipe persaingan pasar tidak sempurna. Sebagaimana yang terjadi dalam dunia kesehatan, terjadi persaingan monopolistik dalam penentuan harga alat kesehatan dan penentuan harga obat.

Hal ini ditandai dengan persaingan antar apotek yang meningkat tajam di masa pandemi. Setiap apotek saling beradu strategi baik dalam hal pemasaran maupun dalam hal penentuan harga. Dikatakan sebagai persaingan monopolistik karena meskipun persaingan ini terjadi antara apotek A dengan Apotek B, keuntungan yang didapat tidak ada yang menandingi dari sektor lain.

Kalaupun ada, itu datang dari kebutuhan pangan, sembako yang mana sebenarnya pada masa pandemi keduanya berada dalam posisi yang setara sebagai kebutuhan utama. Dan karena waktu itu kebutuhan obat sedang banyak permintaan, maka beberapa apotek bisa menentukan mereka mau ambil keuntungan berapa persen dari hasil penjualan obat.

Kondisi yang sama, yaitu dimana penawaran lebih banyak daripada permintaan juga terjadi bidang jasa ojek online yang mana, layanan jasa mengalami dampak yang

sangat signifikan. Para pengemudi ojek online banyak yang sepi alias tidak mendapatkan orderan, karena pelanggan pengguna ojek online menurun. Sehingga mereka hanya mengandalkan layanan kurir makanan. Belum lagi besaran ongkos kirim telah diputuskan oleh perusahaan sehingga mitra ojek online tidak begitu punya kuasa untuk menentukan harga.

2. Kondisi Pasar Pasca Pandemi

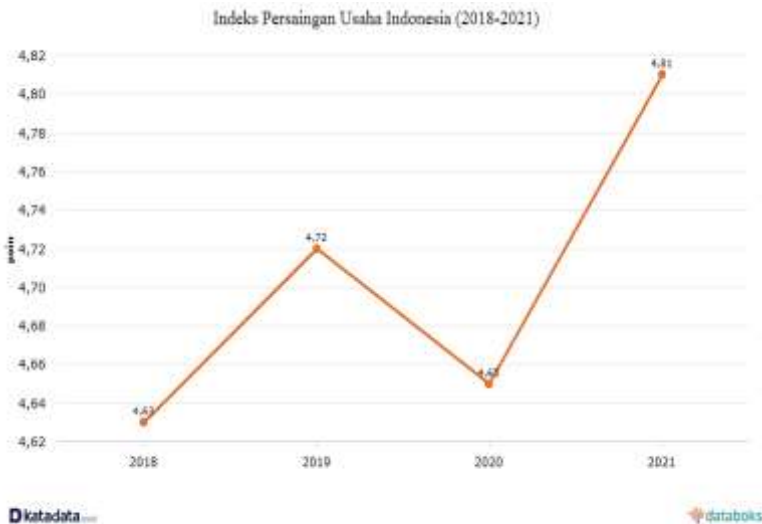
Sebelumnya, ekonomi dalam negeri banyak mengalami penurunan yaitu di sektor kebutuhan rumah tangga yang turun dari 5,04% menjadi -2,63% dan konsumsi Lembaga Non Profit yang melayani Rumah Tangga (LNPRRT) mengalami penurunan dari 10,62% menjadi -4,29%.

Tidak hanya konsumsi saja yang turun, investasi juga mengalami penurunan dari 3,25% menjadi 1,94%. Penurunan ini mempengaruhi perekonomian di Indonesia. Aktivitas perdagangan yaitu ekspor dan impor dengan pihak luar negeri juga mengalami penurunan dari -0,87% menjadi -7,70% pada ekspor dan -7,69% menjadi -17,71% pada impor.

Namun perlahan tapi pasti pasca pandemi, kondisi perekonomian Indonesia bisa dikatakan mulai membaik dan bangkit. Pulihnya permintaan domestik mendorong adanya perbaikan aktivitas produksi yang sempat lesu sehingga ini membuat semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan positif di Triwulan II-2021.

Kembalinya peningkatan daya beli masyarakat selama pandemi dapat terwujud dan stabil karena inflasi ditahan di level 1.68% (yoy) di tahun 2020. Hingga September 2021, inflasi juga masih terjaga rendah dan stabil di level 1,60% (yoy).

Hasilnya? Perlahan tapi pasti, memasuki tahun 2022 ekonomi mulai membaik. Persaingan usaha semakin naik dan itu terbukti hingga kini persaingan usaha di Indonesia meningkat.



Gambar 2. 1 Persaingan usaha di Indonesia

(Sumber: Persaingan Usaha di Indonesia Meningkat, Dekati Target 2024,
Oleh: Adi Ahdiat, <https://databoks.katadata.co.id/>)

Skor yang tunjukkkan pada gambar diatas adalah skor tertinggi selama empat tahun terakhir. Artinya bahwa

persaingan usaha dalam skala nasional termasuk persaingan yang tinggi. Jika nilai IPU juga semakin meningkat, maka tidak menutup kemungkinan juga target nasional akan tercapai, yaitu nilai persaingan usaha di poin 5.0.

Bangkitnya ekonomi dalam negeri ini tidak lepas dari peran teknologi yang berkontribusi untuk terus menjalankan aktivitas ekonomi disaat masyarakat tidak bisa berkontak langsung. Hal ini ditunjukkan jelang akhir tahun 2021 dimana pertumbuhan ekonomi mengalami peningkatan sekitar 3.7 % ketika Indonesia keluar dari gelombang varian Delta pada bulan Juli-Agustus. Momentum ini terbawa hingga triwulan pertama tahun 2022 dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5 % (yoy).

Pertumbuhan PDB juga diproyeksikan akan sampai pada level sebesar 5,1 % pada tahun 2022, dan meningkat menjadi 5,3 % pada tahun 2023. Lalu bagaimana persaingan pasar di era pasca pandemi? Di saat Indonesia sudah memasuki masa pemulihan ekonomi?

Persaingan pasar ditahun 2022 bisa dikatakan ketat, apalagi penggunaan teknologi semakin banyak digunakan guna mendongkrak persaingan sebagaimana pandemi memaksa transformasi menuju ekonomi digital. Salah satunya di tandai dengan banyaknya fenomena merger dan akuisisi.

a. Fenomena Merger dan Akuisisi

Fenomena akuisisi sudah terjadi pada bidang telekomunikasi dan perbankan dan bidang lainnya Di bidang

telekomunikasi ditandai dengan bersatunya Idosat Ooredoo dan Hutchison Tri Indonesia. Penggabungan kedua operator seluler itu efektif mulai 4 Januari 2022.

Selain itu di perusahaan yang bergerak di jasa ticketing seperti Tiket.com akhirnya juga bergabung dengan marketplace Blibli. Dua platform digital ini awalnya dikenal sebagai dua aplikasi yang bergerak di bidang yang berbeda, yang mana Tiket.com fokus pada penjualan tiket transportasi, dan Blibli fokus sebagai lapak digital untuk para pedagang online. Namun pada akhirnya di bulan oktober 2022, kedua resmi menggabungkan usaha.

Sementara untuk akuisisi terjadi di ranah perbankan, di mana banyak lahir bank digital baru. Seperti yang terjadi pada Bank BNI yang mengakuisisi bank Mayora, namun ada juga dari pihak fintech yang melakukan akuisisi pada bank konvensional. Semua aktivitas merger dan akuisisi ini dilakukan atas beberapa alasan mendasar yaitu, mengurangi persaingan, menekan biaya operasional sekaligus untuk menjaga kondisi ekonomi.

b. Jenis Persaingan Pasca Pandemi

Adanya fenomena merger dan akuisisi memang sebagai bentuk dari transformasi penyesuaian diri dengan teknologi yang kini menjadi bagian dari segala bentuk aktivitas termasuk ekonomi. Namun di sisi lain, fenomena merger dan akuisisi juga hadir sebagai simbol dari persaingan pasar tidak sempurna.

Sebagaimana alasan mendasar dari merger dan akuisisi adalah mengurangi persaingan, dan menjadikan kompetitor sebagai mitra bisnis. Dengan menjadikan kompetitor sebagai mitra bisnis, maka penentuan harga pada produk yang ditawarkan akan lebih mudah. Selain itu, pihak yang telah bergabung dalam bisnis dapat menciptakan produk baru untuk meraih keuntungan yang lebih besar.

Penggabungan dua perusahaan, berarti menggabungkan dua kekuatan yang akan berdampak baik pada perusahaan karena dapat membuat perusahaan berkembang lebih cepat.

3. Persaingan Pasar di Era Industri 4.0

Memasuki industri 4.0, berarti ekonomi beralih ke arah ekonomi digital, yang mana aktivitas perekonomian seperti perdagangan, perbankan, pinjaman dana dan pembayaran ada di ranah digital. Ekonomi digital menjadi penyelamat bagi sebagian orang ketika masa pandemi pertama kali hadir di tanah air. Ekonomi digital memberikan harapan besar dan diyakini menjadi prime mover untuk mendukung transformasi dan pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Bahkan di era revolusi industri 4.0 tidak sedikit bisnis yang dibangun secara digital, seperti layanan konsultasi kesehatan, konsultasi keuangan dan lain sebagainya. Alasannya yaitu produk yang ditawarkan menjadi lebih baik, lebih cepat, lebih murah dan lebih praktis.

Bahkan direktur pemasaran Universitas Islam Indonesia (UII) Sigit Pamungkas mengatakan, kalau pada era

ekonomi digital, penggunaan teknologi menjadi keharusan untuk meningkatkan pengelolaan data dan informasi untuk mendorong keunggulan perusahaan.

Revolusi Industri 4.0 di Indonesia bisa dilihat di berbagai sektor industri seperti Tekstil, otomotif, elektronik, kimia hingga makanan dan minuman. Revolusi industri 4.0 hadir untuk mendorong ekonomi Indonesia masuk ke dalam 10 besar ekonomi dunia di tahun 2030, yang saat ini mulai dirintis dengan meningkatkan kegiatan ekspor.

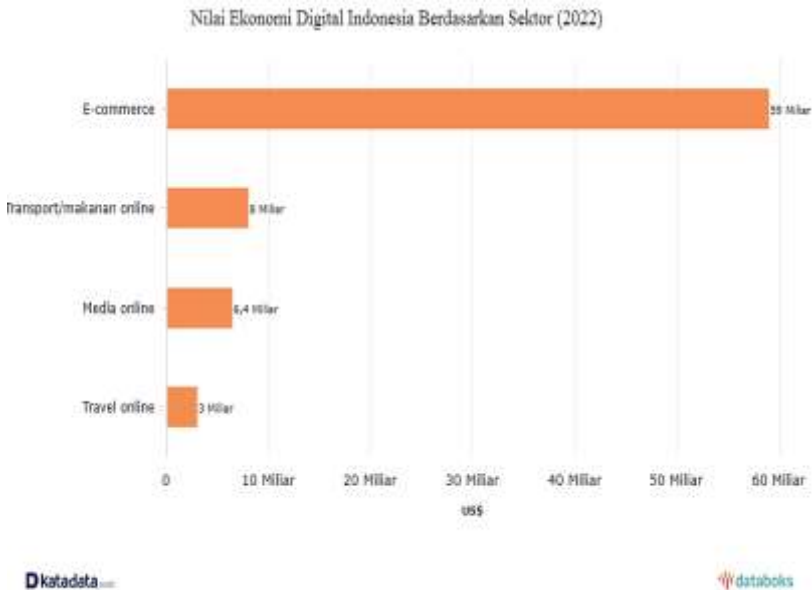
Dampak ekonomi digital dalam persaingan membawa dampak baik untuk konsumen yaitu adanya penegakan peraturan antimonopoli, dan tindakan pemerintah yang menjaga netralitas tetap bersih. Hasilnya, ekonomi digital mampu merangsang persaingan yang memiliki karakter produktivitas, meningkatkan kualitas produk, menumbuhkan inovasi, menurunkan harga dan menawarkan lebih banyak pilihan.

Fitur yang tersedia pada situs web atau aplikasi mampu menciptakan persaingan dan perbandingan harga yang dibantu oleh fitur lainnya guna memudahkan konsumen mendapat lebih banyak informasi tentang produk dan layanan yang ingin mereka beli. Oleh karena itu, persaingan bisnis seperti berbalas pesan dengan konsumen membuat pelanggan merasa senang karena mendapatkan ulasan positif secara online, sambil menarik pelanggan lainnya.

Begitu juga dalam pengambilan keputusan pembelian, di sini konsumen bisa mendapatkan perlindungan. Di ekonomi digital konsumen dapat mempengaruhi produsen menjadi lebih inovatif, lebih produktif bahkan persaingan di antara pelaku pasar. Posisi konsumen di sini adalah mereka yang menyadari keputusan pembelian yang mereka lakukan, seperti membandingkan harga, membaca syarat dan ketentuan, memeriksa label produk, menggali informasi sendiri, dan memiliki akses mekanisme advokasi dan ganti rugi yang dapat mereka gunakan jika diperlukan.

Iniilah yang membuat ekonomi digital akhirnya mampu memberi kontribusi pada negara senilai USD 59 miliar pada tahun 2022 melalui *e-commerce* Indonesia, dan ada kemungkinan pula nilai ini akan naik menjadi USD 95 miliar di tahun 2025. Di era industri 4.0 ini, ekonomi digital masih dipercaya mampu menjadi penggerak ekonomi digital, dan membantu UMKM untuk bisa bergerak lebih luas dalam menjangkau pasar.

Tidak hanya di sektor penjualan produk lewat *e-commerce* saja yang berperan dalam menjaga ekonomi negara, tapi di sektor transportasi, media online serta makanan dan minuman yang dipasarkan secara online juga turut memberikan kontribusi.



Gambar 2. 2 Perkiraan nilai ekonomi digital

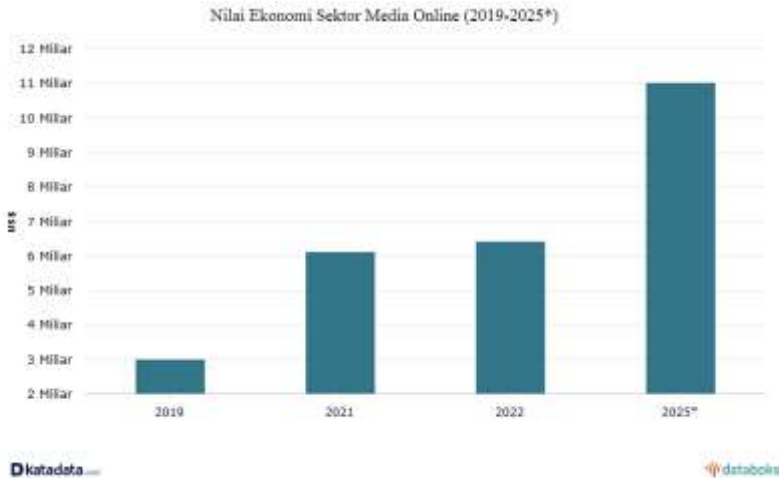
(Sumber: Ini nilai ekonomi digital Indonesia Tahun 2022 menurut Google oleh: Adi Ahdiat, <https://databoks.katadata.co.id/>)

Pada gambar di atas menunjukkan perkiraan nilai ekonomi digital yang mencapai USD77 miliar di tahun 2022 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dan sumbangan terbesar memang berasal dari aktivitas jual beli di *e-commerce*.

Di sektor lain seperti jasa transportasi, pesan-antar makanan, pembelian tiket, dan media online masing-masing hanya mampu mencapai nilai USD10 miliar.

Begitu juga terjadi pada aplikasi streaming film yang semakin beragam bentuk dan beragam penawaran juga ikut

memberikan kontribusi dalam pemulihan ekonomi negara di era pasca pandemi dan industrialisasi 4.0.



Gambar 2. 3 Pengguna layanan streaming musik dan film
(Sumber: Semakin Bersinar, Nilai Ekonomi Gim hingga Streaming Film
Diproyeksi Tembus Rp171 Triliun pada 2025 oleh: Cindy Mutia Annur,
<https://databoks.katadata.co.id/>)

Dari tahun ke tahun pengguna layanan streaming musik dan film semakin meningkat. Terlebih lagi ketika masa pandemi yang datang berbarengan dengan peralihan dari ekonomi konvensional menuju ekonomi digital. Nilai ekonomi digital seperti transaksi gim, streaming film, MoD di Indonesia yang semakin bertumbuh diprediksi akan mencapai US\$11 miliar pada 2025. Jumlah ini setara dengan Rp171,66 triliun.

Nilai transaksi gim, streaming film, MoD di Indonesia terus meningkat sebanyak 5% dibandingkan tahun lalu

(year-n-year/yoy), di mana pada 2021 pencapaian nilai hanya sampai pada nominal US\$6,1 miliar.

Bentuk Persaingan di ekonomi digital

Bagaimana bentuk persaingan ekonomi yang terjadi di era ekonomi digital pasca pandemi? Dari gambaran singkat tentang kondisi ekonomi digital pasca pandemi ini bisa dikatakan persaingan ekonomi digital sebagai persaingan pasar sempurna. Dikatakan sempurna karena seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, kehadiran *e-commerce* menunjukkan antara banyaknya penjual dan pembeli berada dalam posisi yang seimbang. Selain itu, pembeli di *e-commerce* juga mendapat akses lebih banyak untuk mendapat informasi terkait produk yang akan dibeli. Alih-alih ikut campur, pemerintah justru mendukung dan ikut memanfaatkan peran *e-commerce*.

Persaingan pasar di ekonomi digital, juga bisa dikatakan banyak penjual yang menjual barang-barang yang serupa misalnya untuk Skincare Moisturizer, ada banyak orang yang menjual produk tersebut di satu kota, tapi pembeli juga bisa membeli dari “pabriknya langsung” yang juga memasarkan produknya lewat *e-commerce*. Untuk mencarinya pembeli juga cukup memasukkan kata kunci dalam box pencarian yang nantinya akan menampilkan gambaran produk dan deskripsi produk serta penawaran harga yang tidak banyak selisihnya.

4. Persaingan Pasar Era Globalisasi

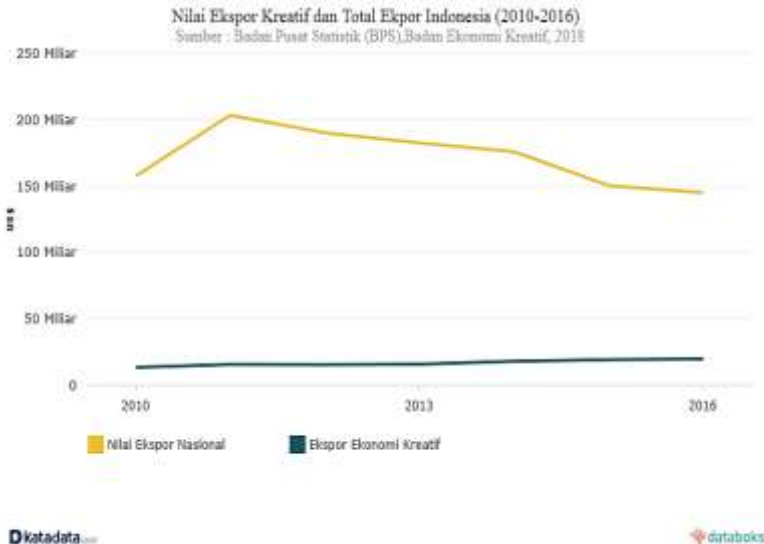
Bicara soal persaingan di era globalisasi bisa dikatakan cukup berat dan ketat. Setiap perusahaan “dipaksa” untuk bisa memenuhi kebutuhan konsumen sambil terus berusaha menciptakan produk yang memiliki keunggulan dan perbedaan dari produk kompetitornya.

Indonesia sendiri sebenarnya punya empat macam lahan potensial untuk menghadapi persaingan global yaitu; industri agro, maritim, kreatif dan digital, serta pariwisata. Namun, karena dalam persaingan global mengharuskan produsen menciptakan sesuatu yang unik, maka sebuah inovasi di sini sangat berperan penting dalam persaingan di sektor global.

Hal ini terjadi pada industri ekonomi kreatif di mana ekonomi kreatif dijadikan pilar untuk menopang perekonomian masa depan. Ekonomi kreatif dinilai memiliki peran dalam perekonomian negara karena dapat menghasilkan pendapatan, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan penerimaan ekspor, meningkatkan teknologi, menambah kekayaan intelektual dan lain sebagainya.

Dengan demikian, negara saat ini menjadikan bidang ekonomi kreatif sebagai kunci utama untuk menghadapi persaingan global. Bidang ekonomi kreatif sendiri tercatat sudah memberikan kontribusinya sebesar 7,55% terhadap total perekonomian nasional. Bahkan di tahun 2016, nilai ekspor dari ekonomi kreatif sempat mencapai angka USD

19,9 miliar atau sekitar 13,77% dari total ekspor nasional USD 145,17 milira.

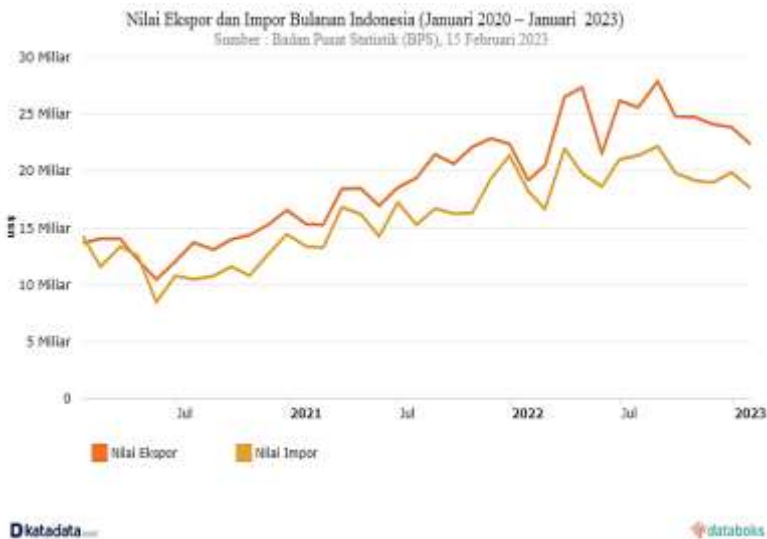


Gambar 2. 4 Ekspor kreatif dan ekspor Indonesia
(Sumber: Berapa Nilai Ekspor Ekonomi Kreatif Indonesia?,
<https://databoks.katadata.co.id/>)

Alasan lain kenapa ekonomi kreatif kini dijadikan sebagai “ruh” untuk membangkitkan lagi kegiatan ekspor yaitu karena kondisi demografi yang rata-rata didominasi anak muda yang memiliki kecenderungan untuk mendapatkan keuntungan dari kreativitas. Apa lagi ekspor barang “konvensional” ke negara lain sempat jatuh. Maka, ini juga yang menjadi alasan kenapa pemerintah kini lebih “melirik” ekonomi kreatif.

Ada tiga subsektor utama dari ekonomi kreatif yang menyumbang kontribusi PDB sebesar 7,8%, antara lain; kuliner, fashion, dan kriya. Pencapaian ini tentu tidak lepas dari dorongan pemerintah yang membuat pelaku usaha mikro dapat terus berinovasi dan beradaptasi dalam menghasilkan produk secara digital.

Berkat support pemerintah ini juga yang akhirnya membuat pencapaian nilai ekspor ekonomi kreatif di tahun 2021 bisa mencapai US\$ 23,9 miliar, yang mana di tahun 2020 nilai ekspor ekonomi kreatif Indonesia baru mencapai US\$ 18,8 miliar. Dan untuk di tahun 2022, pemerintah menargetkan nilai ekspor ekonomi kreatif Indonesia pada tahun 2022 dapat mencapai US\$ 25,14 miliar.



Gambar 2.5 Ekspor dan impor Indonesia

(Sumber: Nilai Ekspor dan Impor Indonesia Menurun pada Awal 2023 oleh: Cindy Mutia Annur, <https://databoks.katadata.co.id/>)

Lalu bagaimana aktivitas ekspor di tahun 2023 ini? Apakah aktivitas ekspor-impor baik-baik saja? Penulisngnya, aktivitas ekspor di tahun 2023 ini mengalami penurunan di bulan Januari 2023.

Penurunan itu terjadi sebesar 6,36% (*month-on-month*) dengan pendapatan USD 22,31 miliar. Penurunan ekspor di bulan Januari 2023 ini disebabkan karena menurunnya ekspor nonmigas sebesar 6,84% (mom), yaitu dari US\$ 22,35 miliar menjadi US\$ 20,82 miliar. Di sisi lain, ekspor migas naik 0,98% (mom), dari US\$ 1,47 miliar menjadi US\$ 1,48 miliar.

Sementara untuk impor, tercatat pada kisaran USD 18,44 miliar pada Januari 2023, alias turun sebanyak 7,15 (mom) dibandingkan Desember 2022 dengan nilai USD 18,86 miliar. Penurunan nilai impor bulanan ini didorong oleh turunnya impor migas yang tadinya 9,21% (mom), kini menjadi US\$ 2,9 miliar. Impor nonmigas juga menurun dari 6,75% (mom) menjadi US\$ 15,93 miliar.

Karena penurunan ini maka pemerintah kembali menargetkan nilai tambah ekonomi kreatif menjadi Rp. 1.297 triliun. Penetapan target itu dimulai dari target divisa pariwisata sebesar USD 2,07 miliar pada batas bawah dan USD5,95 miliar pada batas atas, dengan kontribusi PDB pariwisata 4,1%. Sementara di ekspor-impor, ekspor produk ekonomi kreatif setidaknya dari Rp397,98 triliun, jadi bertambah sebesar Rp1.297 triliun.

Bentuk persaingan di era globalisasi

Bagaimana bentuk persaingan di era globalisasi yang menekankan pada aktivitas ekspor-impor? Dan bagaimana persaingan lewat ekonomi kreatif? Dikarenakan ada beberapa target yang ditetapkan oleh pemerintah maka persaingan di era globalisasi ini, dikatakan persaingan sempurna. Di mana di sini pemerintah selalu berusaha menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan pada aktivitas ekspor.

Bahkan dukungan dan arahan dari pemerintah pada ekonomi kreatif merupakan suatu wujud untuk terus menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan dalam aktivitas ekspor dan impor. Peran pemerintah dalam menggenjot ekspor ini guna meminimalkan kesalahan dan menghindari terjadinya penurunan ekspor.

BAB 3

PENETAPAN HARGA DAN REGULASI

Di bab sebelumnya sudah dibicarakan tentang persaingan pasar, bagaimana kondisi persaingan pasar di empat momen penting, dan bagaimana bentuk persaingannya. Hal selanjutnya yang perlu kita ketahui setelah bicara persaingan pasar adalah penetapan harga produk, dan bagaimana regulasinya di ranah domestik dan internasional.

Terkait penetapan harga, sebenarnya harga yang ditentukan tergantung dari bagaimana bentuk persaingan yang sedang terjadi. Apakah persaingan pasar itu sempurna atau tidak sebagaimana kondisi persaingan akan sangat menentukan kisaran harga yang mau ditetapkan pada suatu produk.

Harga produk telah menjadi faktor penting di perusahaan karena mempengaruhi strategi perusahaan untuk dapat bertahan hidup dan bersaing dengan kompetitor. Harga produk adalah komponen yang mampu mempengaruhi berapa besaran laba yang akan didapat perusahaan.

Besaran permintaan, akan mempengaruhi penentuan harga pokok yang akan berimbas ada jumlah produk yang

diminta masyarakat. Semakin tinggi harga produk, maka masyarakat enggan untuk membeli produk tersebut. Sementara jika semakin murah, maka masyarakat umumnya akan tertarik untuk membeli.

A. Tujuan dari Penetapan Harga

Dalam dunia usaha, tujuan penetapan harga produk tidak lain adalah untuk memaksimalkan laba. Namun disisi lain tujuan ini sering melebar menjadi keinginan perusahaan untuk mendominasi pasar.

Menetapkan harga produk ini bukanlah perkara mudah karena ada banyak aspek yang harus diperhatikan, mulai dari biaya produksi, biaya bahan baku, listrik gaji pegawai dalam lain sebagainya. Maka untuk bisa menetapkan harga yang pas untuk satu unit produk dibutuhkan ketelitian.

Penetapan suatu harga produk per unit tidak boleh terlalu murah atau terlalu mahal karena ini akan menutup kesempatan untuk meraih laba. Jika terlalu mahal, maka akan sedikit yang beli dan tidak balik modal, jika terlalu murah, bisa saja banyak yang beli tapi tidak sanggup mengganti dan menutup anggaran yang sudah dikeluarkan. Sehingga inilah yang akan selalu menjadi PR besar manajer, pembuatan keputusan.

Sebuah perusahaan harus memiliki target pangsa pasar, kepada siapa produknya akan dipasarkan. Hal ini akan membantu perusahaan untuk dapat menentukan harga

produk yang sesuai dengan kemampuan target konsumennya.

Di zaman yang serba cepat karena kemajuan teknologi, perusahaan yang bersifat *e-business* ada yang mengurangi biaya dan harga karena terbantu oleh kemampuan teknologi dalam memasarkan. Sebagaimana kini internet mampu mempercepat terjadinya kontak antara penjual dan pembeli secara langsung. Pembeli jadi bisa terhindar dari biaya yang diminta pedagang grosir dan eceran. Artinya dengan bantuan internet, pembeli jadi bisa lebih banyak berhemat. Maka, dari sini perusahaan harus lebih ketat lagi dalam menentukan harga demi mendapatkan laba.

B. Metode Penetapan Harga

Menurut Fandy Tjiptono (2008), metode penetapan harga dikelompokkan menjadi 4 metode berdasarkan basisnya yaitu seperti; permintaan, biaya, laba dan persaingan.

1. Metode Penetapan Harga Berbasis Permintaan

Metode pertama ini menekankan pada faktor-faktor yang dapat memengaruhi selera dan juga preferensi para pelanggan daripada faktor-faktor biaya, laba dan persaingan. Sementara permintaan pelanggan sendiri didasarkan pada berbagai pertimbangan yaitu;

- Kemampuan konsumen dalam melakukan pembelian.
- Minat pelanggan untuk membeli.

- Posisi suatu produk terkait gaya hidup pelanggan.
- Manfaat yang diberikan produk.
- Harga produk substitusi.
- Pasar yang potensial bagi produk.
- Sifat persaingan non-harga.
- Perilaku konsumen secara umum.
- Segmen-segmen dalam pasar.

Dalam metode penetapan harga berbasis permintaan, setidaknya ada tujuh model yaitu; *skimming pricing*, *penetration pricing*, *prestige pricing*, *price lining pricing*, *odd-even pricing*, *demand-backward pricing* dan *bundle pricing*.

2. Metode Penetapan Harga Berbasis Biaya

Pada metode ini, harga produk ditentukan berdasarkan berapa besaran biaya produksi dan pemasaran yang dikeluarkan. Ditambah lagi dengan berapa jumlah yang dibutuhkan untuk menutupi biaya keseluruhan.

Dalam penerapan, metode ini bisa menggunakan model *standard markup pricing*, *cost plus percentage of cost pricing*, *cost plus fixed fee pricing* dan *experience curve pricing*.

3. Metode Penetapan Harga Berbasis Laba

Perusahaan yang menggunakan metode ini akan berusaha untuk menyeimbangkan pemasukan dan biaya ketika akan menetapkan harga. Upaya ini dilakukan demi mengejar

target volume laba yang spesifik, alias pendapatan laba yang didapat bisa dinyatakan dalam bentuk persentase penjualan.

4. Metode Penetapan Harga Berbasis Persaingan

Pada metode ini, perusahaan menetapkan harga karena faktor persaingan yang mana ada empat macam model yang digunakan dalam metode ini yaitu; *customary pricing*, *above, at, or below market pricing*, *loss leader pricing*, dan *sealed bid pricing*.

C. Strategi Penetapan Harga

Sebagai manajer harus jeli dalam menetapkan strategi harga. Dalam ilmu manajerial ada beberapa langkah strategi untuk menentukan harga produk. Namun sebelum menentukan harga produk, penting kiranya untuk mengetahui dulu apa jenis produk yang ingin dipasarkan pada masyarakat. Hal ini karena setiap jenis produk yang dipasarkan memiliki cara penetapan harga yang berbeda.

1. Mengenal Jenis Produk

Di dunia usaha, jenis produk dibedakan setidaknya menjadi tiga macam yaitu;

- a. Berdasarkan Bentuknya, yaitu memiliki bentuk fisik, dapat dilihat, disentuh dan dipindahkan. Produk berdasarkan bentuk ini terbagi lagi menjadi dua yaitu produk barang dan produk jasa.

- b. Produk Berdasarkan Daya Tahan. Produk ini masih berhubungan dengan kategori sebelumnya namun yang membedakan adalah masa pemakaiannya yang terbagi menjadi dua yaitu; tidak tahan lama dan barang tahan lama.
- c. Produk Konsumsi, adalah produk yang dapat dimanfaatkan oleh konsumen akhir. Produk konsumsi ini terbagi menjadi empat kategori yaitu;
 - Produk kebutuhan sehari-hari, seperti makanan, minuman, sabun cuci dan lain sebagainya yang sifatnya cepat habis jika sering digunakan.
 - Produk belanja, yaitu produk yang dibelanjakan dengan membandingkan kualitas, harga dan spesifikasi produk dengan produk lainnya seperti; laptop, sepatu, smartphone, tv.
 - Produk khusus, yaitu produk mewah dengan harga tinggi seperti, perhiasan, mobil, rumah.
 - *Unsought Goods*, yaitu produk yang hanya dicari untuk keperluan yang *accidental* seperti, batu nisan, peti mati, tempat pemakaman.
- d. Produk Industri, yaitu produk yang digunakan oleh pelanggan sebagai bahan baku untuk diproses lebih lanjut menjadi produksi jadi seperti; bahan baku suku cadang, modal dan *business supplies and service*.

2. Penetapan Harga Produk Berdasarkan Bentuknya

Seperti yang sudah disebut sebelumnya, produk berdasarkan bentuk terbagi menjadi dua yaitu yang produk barang dan berupa jasa. Maka disini ada beberapa strategi penetapan harga untuk kedua jenis produk tersebut.

a. Penetapan Harga Mark-Up

Strategi menetapkan harga mark-up tepat digunakan untuk jenis produk barang, karena strategi ini digunakan oleh pedagang yang melakukan aktivitas “kulakan” alias membeli untuk di jual lagi namun ketika dijual kembali pedagang menambahkan harganya untuk mendapatkan laba. Sedangkan Mark-up, adalah biaya keseluruhan operasional untuk mendapatkan keuntungan yang diinginkan.

Strategi ini bisa digunakan untuk barang konsumsi yang sifatnya kebutuhan sehari-hari seperti yang sudah disebutkan sebelumnya. Sebagaimna untuk membuat sabun, makanan olahan, dan minuman jadi membuthkan pembelian bahan baku, biaya operasional untuk proses pembuatan dan berapa keuntungan yang ingin didapat dari hasil penjualan ketika barang baru itu siap dijual.

b. *Project-Based Pricing*

Strategi ini adalah strategi penetapan harga yang membebaskan biaya tetap untuk setiap satu proyek, alih-alih menukarnya langsung dengan uang dan waktu. Biasanya yang menggunakan strategi ini adalah badan

penyedia layanan berupa jasa seperti konsultan, dan freelancer.

3. Penentuan Harga Berdasarkan Jenis Konsumsi

Sebelumnya sudah dijelaskan tentang macam-macam jenis produk konsumsi. Maka di sini penulis ingin melanjutkan dengan strategi penetapan harga berdasarkan kategori jenis konsumsinya.

a. Penetapan Harga Berdasarkan Nilai

Penetapan harga berdasarkan nilai (*value pricing*), penetapan harga di sistem ini dimulai dengan menganalisis kebutuhan konsumen serta persepsinya. Sehingga dengan demikian, ada peluang untuk mendapatkan pelanggan setia dengan menampakkan harga yang cukup terjangkau untuk penawaran dengan kualitas baik. Sehingga di sini nantinya akan terlihat kombinasi yang tepat antara kualitas dan layanan yang baik pada harga yang wajar.

Strategi ini bisa digunakan untuk produk smartphone seperti Apple, di mana perusahaan akan selalu meminta review pelanggan untuk memahami persepsi yang didapat dari menggunakan produknya. Pada sistem ini perusahaan akan lebih berfokus pada nilai produk, bukan biaya produk.

b. *Premium Pricing*

Strategi premium pricing adalah metode di mana perusahaan memberikan harga tinggi pada produknya dengan tujuan menampilkan brand image yang bernilai tinggi dan mewah. Penerapan harga ini berdasarkan pada

fokusnya terhadap nilai produk. Strategi ini biasanya digunakan untuk menetapkan harga mobil, yang mana biasanya di masa promosi atau pembukaan awal harganya cukup tinggi namun perlahan menyusut.

4. Strategi Penetapan Harga Produk Berdasarkan Daya Tahan

Sebelumnya sudah dijelaskan secara singkat bahwa produk di kategori ini ada yang berdaya tahan lama ada yang tidak, dan produk ini biasanya menyangkut produk kebutuhan harian. Maka, ada beberapa strategi penetapan harga yang mungkin dilakukan yaitu:

a. Loss Leader Pricing

Loss leader pricing, merupakan strategi dalam menetapkan harga produk tertentu lebih murah dari yang lain. Lebih jelasnya lagi lebih murah dari harga rata-rata di pasaran. Biasanya taktik ini dilakukan kepada barang-barang yang sudah mau expired meskipun bisnis mengalami kerugian, namun strategi ini berhasil untuk mencegah adanya penumpukkan barang di gudang.

b. High – Low Pricing

Strategi ini adalah menerapkan penetapan harga di awal dengan harga tinggi, lalu pada akhirnya menurunkan harga itu ketika relevansi produk turun. Penetapan tinggi-rendahnya harga produk biasanya dilakukan oleh toko ritel yang menjual barang musiman seperti pakaian, dekorasi,

atau furnitur. Strategi penetapan harga seperti ini biasanya digunakan untuk menentukan harga diskon di akhir tahun.

Meskipun demikian, toko tetap hanya memilih beberapa produk saja yang harganya akan diturunkan, khususnya yang memiliki stok banyak di gudang agar tidak terjadi penumpukan.

5. Penetapan Harga Berdasarkan Produk Industri

Sebelumnya sudah dijelaskan bagaimana jenis produk industri itu, maka di sini ada beberapa strategi penetapan harga yang sekiranya bisa digunakan yaitu;

Dynamic Pricing

Strategi penetapan harga ini adalah penetapan harga yang dinamis alias penetapan harga berdasarkan waktu. Penetapan harga ini terbilang fleksibel di mana harga yang ditetapkan bersifat fluktuatif berdasarkan permintaan pasar dan pelanggan.

Strategi ini bisa diterapkan pada jenis produk industrial sebagaimana kebutuhan industri selalu berkembang, dan ada berbagai macam. Misalnya saat ini karena budaya minum kopi sedang menjamur, maka harga mesin kopi menyesuaikan kebutuhan permintaan. Begitu juga dengan budaya kerja nomaden masa kini.

D. Regulasi dalam Penetapan Harga

Bicara soal regulasi, maka tidak lepas dari peran pemerintah dalam meregulasi penetapan harga pasar. Dalam aktivitas

ekonomi, pemerintah hadir tidak hanya sebagai pelaku pasar, tapi juga sebagai pihak yang bertanggung jawab mengawasi dan mengatur. Sementara peran pemerintah dalam menentukan harga pasar adalah sebagai pihak yang menjaga kestabilan harga. Pasar terhadap barang atau produk. Peran pemerintah dalam menentukan harga pasar dan produk ini hadir sebagai perlindungan dan pengamanan perdagangan serta pemberdayaan ekonomi dalam negeri.

1. Regulasi Perdagangan dalam Negeri

Efek dari globalisasi yang terjadi di ranah ekonomi membuat perdagangan semakin bebas dan ini membawa pengaruh kuat bagi perdagangan negara. Hal ini ditandai dengan peningkatan konsentrasi dan monopoli sumber daya, dan pergeseran kewenangan pemerintah di bidang ekonomi ke badan perusahaan internasional. Dengan kondisi yang demikian, maka perdagangan cukup rentan dari ancaman politi, kejahatan, bencana alam dan lain sebagainya.

Untuk menjamin keberlangsungan kegiatan perdagangan sesuai dengan rencana yang telah diterbitkan, maka pemerintah yang memiliki wewenang mengawasi perlu mengambil kebijakan yang melindungi dan mengamankan kegiatan perdagangan khususnya perdagangan dalam negeri. Sayangnya, hukum di bidang ekonomi belum cukup kuat untuk mengakomodasi semua perkembangan aktivitas bisnis nasional dan internasional.

Padahal, sebelumnya pernah diterbitkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014, Pasal 67 ayat (1), yang

berisikan kalau pemerintah akan memberikan perlindungan dan pengamanan perdagangan sebagai wujud tanggung jawab pemerintah yang mana ini akan dilakukan oleh menteri perdagangan.

Lalu menurut Pasal 67 ayat (3) diterbitkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2014, yang mana ada satu butir poin penting dalam pasal yaitu mengamankan perdagangan untuk mengatasi lonjakan impor. Artinya jika terjadi lonjakan impor, maka produsen dalam negeri akan menderita kerugian sehingga pemerintah wajib untuk mengamankan perdagangan.

Sebagai pihak yang memiliki wewenang dalam meregulasi dan mengawasi harga pasar, pemerintah bisa bertindak secara langsung dan tidak langsung.

a. Secara Langsung

Regulasi penentuan harga yang pemerintah lakukan secara langsung, berfokus pada dua hal yaitu; menentukan harga pasar dengan penetapan harga minimum (*floor price*) dan harga maksimum (*ceiling price*).

Penetapan harga minimum dilakukan pemerintah agar tidak ada tengkulak yang membeli produk mentah atau setengah jadi dengan harga mahal, di mana harga produk tersebut sudah ditetapkan oleh pemerintah. Misalnya dalam bidang logistik pangan, jika harga sudah ditetapkan pemerintah namun tidak ada yang beli, maka pemerintah akan membelinya lewat Badan Usaha Logistik (BULOG) dan mendistribusikannya ke pasar.

Di sisi lain, ketika pemerintah telah menetapkan harga maksimum itu tujuannya untuk melindungi konsumen. Kebijakan ini diberlakukan pemerintah jika harga pasar dianggap terlalu tinggi dan tidak sebanding dengan daya beli masyarakat. Artinya, penjual tidak bisa menetapkan harga di atas harga maksimum, misalnya untuk obat-obatan, BBM, dan tarif angkutan umum.

Tindakan pengaman langsung juga bisa dengan pengenaan bea masuk atau penetapan pembatasan kuota. Bea masuk, merupakan pengamanan yang ditetapkan Menteri keuangan, sementara penetapan pembatasan kuota dilakukan oleh Menteri perindustrian dan perdagangan.

b. Secara Tidak Langsung

Penentuan harga secara tidak langsung dilakukan pemerintah melalui kebijakan pajak atau pemberian subsidi. Selain itu ada juga yang melalui kebijakan pajak dengan cara mengenakan pajak pada produk tertentu. Hal ini dilakukan untuk melindungi produsen dalam negeri. Sebagai contoh, dengan dikenakannya pajak pada produk impor, maka hal ini akan membuat konsumen akan membeli produk dalam negeri yang harganya lebih murah.

Sementara untuk penetapan harga pasar lewat subsidi, biasanya diberikan pemerintah untuk perusahaan yang penghasil barang kebutuhan pokok, atau untuk perusahaan yang baru berkembang, agar mampu menekan biaya produksi. Dengan demikian mereka para pelaku usaha kecil dan juga negara dapat bersaing dengan produk impor.

2. Regulasi Perdagangan Internasional

Di tengah kondisi pemulihan pasca covid-19, negara berusaha memulihkan lagi perekonomiannya baik di ranah domestik maupun internasional. Indonesia yang menjalin banyak hubungan bilateral dengan negara lain tentu memiliki kepentingan untuk bisa bersama merasakan dampak ekonomi yang menguntungkan. Namun untuk perdagangan internasional, ada kebijakan yang pemerintah tentukan guna memenuhi kebutuhan dalam negeri dan meningkatkan pendapatan negara.

Kegiatan ekspor dan impor adalah hal yang biasa dilakukan oleh kedua negara yang menjalin hubungan diplomatik, guna memenuhi kebutuhan dalam negeri melalui impor, dan meningkatkan pendapatan dalam negeri melalui ekspor. Proses seperti ini dikenal sebagai kegiatan perdagangan internasional.

Setiap negara pasti memiliki kebijakan sendiri terkait perdagangan internasional, dimana kebijakan ini ketika diterapkan harus dipatuhi oleh berbagai pihak yang terlibat perdagangan tersebut. Hal ini dilakukan karena masing-masing negara tentu ingin melindungi produsen domestiknya tapi di sisi lain juga membutuhkan komoditas dari negara sahabat.

Jika nilai ekspor lebih tinggi daripada impor, maka perdagangan tersebut telah memberikan kontribusi untuk pendapatan nasional, yang nantinya akan mempengaruhi naiknya pertumbuhan ekonomi.

a. Kebijakan Perdagangan Internasional di Bidang Ekspor

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, kegiatan ekspor bertujuan untuk melindungi dan memajukan produksi dalam negeri. Oleh karena itu, ada beberapa kebijakan terkait ekspor yang dikembangkan oleh pemerintah Indonesia sebagai berikut;

1) Larangan ekspor

Kebijakan ini mengatur segala hal terkait ekspor termasuk larangan terkait barang apa yang boleh diekspor ke luar negeri. Penyebabnya bisa karena kondisi politik, ekonomi, sosial dan budaya.

2) Politik dagang bebas

Politik dagang bebas dipahami sebagai kondisi dimana pemerintah negara memberikan kebebasan dalam kegiatan ekspor-impor. Kebebasan akan membawa beberapa keuntungan secara signifikan misalnya harga produk yang relatif murah, atau kualitas barang yang semakin tinggi.

3) Diskriminasi harga

Diskriminasi harga di sini artinya barang ekspor atau impor Indonesia ditetapkan dengan harga yang berbeda untuk setiap negara. Hal ini biasanya dilakukan sesuai dengan perjanjian. Misalnya negara A mengekspor pakaian ke negara B dengan harga yang lebih murah, sedangkan pakaian yang diekspor negara A ke negara C relatif lebih mahal.

b. Kebijakan Perdagangan Internasional di Bidang Impor

Di bidang impor, pemerintah juga membuat beberapa kebijakannya untuk bisa memenuhi kebutuhan negara dengan membeli produk dari luar negeri. Kebijakan impor yang pemerintah tentukan antara lain;

1) Larangan impor

Kebijakan impor akan dilakukan oleh suatu negara jika negara tersebut diharuskan untuk menghemat devisanya. Tidak hanya itu, beberapa barang juga akan dikenakan kebijakan larangan impor. Artinya bahwa, tidak semua barang dari negara lain bisa didatangkan begitu saja. Selama barang yang dibutuhkan masih bisa diproduksi sendiri, pemerintah akan memprioritaskan buatan dalam negeri.

2) Tarif

Kebijakan tarif adalah penerapan tarif yang terbilang tinggi untuk impor barang-barang tertentu agar daya saing barang produksi dalam negeri meningkat. Penerapan tarif ini bisa jadi bagian dari perdagangan bebas, bisa juga sebagai bagian dari proteksi terhadap perdagangan internasional.

3) Pemberlakuan kuota

Untuk produk impor, pemerintah menetapkan kuota impor dalam jangka waktu tertentu.

Tujuannya agar produk impor tidak mengganggu kegiatan produksi dalam negeri, dan agar produk impor tidak mendominasi produk dalam negeri. Tetapi jika suatu negara telah menetapkan kebijakan politik dagang bebas, maka pemberlakuan kuota ini bisa saja dihentikan sejenak karena dapat mengganggu perdagangan internasional.

4) Subsidi

Untuk Anda yang sering melakukan aktivitas belanja online, maka setidaknya pasti pernah muncul produk impor yang harganya lebih murah dari produk lokal, padahal jenis dan kegunaannya sama.

Tahukah kenapa barang impor itu bisa lebih murah? Subsidi dari pemerintah mampu membuat produk impor yang tadinya mahal, tidak sesuai dengan daya beli masyarakat, berubah menjadi lebih murah dan sesuai dengan daya beli masyarakat.

E. Kesalahan yang Sebaiknya Dihindari dalam Penentuan Harga

Menentukan suatu harga produk bukanlah perkara yang sederhana. Ada banyak hal yang harus diperhatikan ketika Anda ingin menentukan harga produk. Mulai dari sisi produksi perusahaan, regulasi, pasar, konsumen dan lain

sebagainya. Semua aspek ini perlu diperhatikan untuk meminimalkan risiko yang timbul.

Setiap Anda akan penentuan harga produk, akan selalu ada risiko yang mengintai. Maka, mengawasi faktor apa saja yang menjadi penyebab risiko dalam usaha sangat penting. Begitu juga Anda sebagai manajer juga perlu selalu mengingat tentang macam-macam risiko usaha.

Risiko usaha adalah hasil kegiatan usaha yang menunjukkan berapa kiranya kerugian dan masalah yang akan datang pada jangka waktu tertentu. Ada banyak faktor yang menimbulkan terjadinya risiko usaha mulai dari kondisi internal sampai eksternal.

Jika tidak dideteksi sejak dini, risiko usaha bisa menimbulkan kerugian lebih besar. Oleh karena itu perusahaan wajib untuk memiliki kemampuan mitigasi, mengelola dan memindahkan risiko.

1. Faktor Penyebab Timbulnya Risiko Usaha

Baik dari sisi internal atau eksternal bisa saja menjadi faktor timbulnya resiko usaha. Faktor dari sisi internal berarti datang dari perusahaan itu sendiri, sementara faktor eksternal adalah hal-hal di luar perusahaan seperti;

a. Masalah Ekonomi

Masalah ekonomi suatu negara dapat menjadi faktor penyebab timbulnya risiko usaha. Aktivitas usaha adalah kegiatan ekonomi. Bila ekonomi negara sedang bermasalah, maka ini bisa berdampak pada perusahaan.

Misalnya ketika harga bahan pangan seperti kedelai naik. Maka perusahaan yang memproduksi pangan berbahan kedelai otomatis terkena dampaknya. Hal yang sekiranya bisa dilakukan yaitu menaikkan harga produk, membatasi jumlah produksi dan penjualan, atau tetap produksi namun ukuran produk dikurangi.

Risiko terburuk yang sekiranya akan dihadapi yaitu mencari supplier kedelai lain dengan harga yang lebih murah dari biasanya, hanya saja risiko selanjutnya yang akan mengikuti yaitu kualitas kedelai yang tidak sebaik sebelumnya.

b. Bencana Alam

Bencana alam juga dapat menjadi faktor risiko yang dapat merugikan pihak perusahaan. Terlebih lagi, faktor ini lebih sulit diperkirakan dan dikendalikan. Sebagai contohnya adalah pandemi covid-19, gempa bumi, dan lain sebagainya. Hal yang bisa dilakukan perusahaan misalnya ketika ada wabah covid-19 adalah dengan membatasi kontak pekerja, menetapkan shift kerja, menambah perlengkapan kebutuhan kebersihan seperti tempat cuci tangan, sabun dan lain sebagainya. Hal ini bisa saja mempengaruhi penetapan harga produk karena perusahaan sendiri memiliki pengeluaran tambahan, yang mana kenaikan harga barang bisa saja terjadi. Sementara untuk risiko terburuknya adalah mengurangi jumlah karyawan.

Sementara jika bencana alam seperti gempa terjadi, ada baiknya perusahaan menyiapkan dana untuk kebutuhan

tak terduga ini misalnya ketika pabrik runtuh separo, biaya perbaikan dan reparasi mesin, perusahaan bisa menanganinya dalam waktu cepat. Dengan begitu aktivitas produksi bisa kembali pulih.

c. Perilaku Manusia

Faktor terakhir ini terhitung sebagai faktor risiko yang datang dari dalam. Maka, perusahaan perlu untuk segera mengambil keputusan dan kebijakan yang tepat. Misalnya saja, ketika perusahaan harus menghadapi kepercayaan konsumen yang hilang, piutang dan yang terburuk adalah pihak dari perusahaan yang melakukan penggelapan uang perusahaan.

Hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mitigasi risiko ini muncul antara lain, mengingat kembali tujuan bisnis, identifikasi masalah dan target pasar, cari tahu pesaing bisnis, berinovasi dalam membangun personal branding, membuat konten pemasaran dan konsisten menjaga kualitas.

Sementara untuk mencegah terjadinya aksi penggelapan, maka perusahaan bisa melakukan pemeriksaan latar belakang pra-employment, membuat kebijakan perilaku tidak jujur, memastikan adanya dukungan dari manajemen dan mengedukasi karyawan.

2. Macam-Macam Risiko Usaha

Dalam praktik usaha, setidaknya ada lima macam risiko usaha yang berpotensi mengganggu perdagangan produk yaitu;

a. Risiko Pemasaran

Risiko pemasaran adalah risiko yang terjadi karena adanya tindakan yang kurang tepat dalam menerapkan strategi pemasaran sehingga terjadi kegagalan dan masyarakat tidak bisa menerima produk secara baik. Salah satu contoh dari kasus ini adalah Nokia dan Motorola.

Dua brand telepon genggam nirkabel ini awalnya sempat berjaya, namun karena terlambat dalam mengikuti inovasi dan tidak mampu bersaing, maka masyarakat perlahan tidak lagi melihat dua brand besar telepon nirkabel ini.

Selain terlambat berinovasi, harga dan kualitas yang ditawarkan juga tidak kompetitif sehingga dua produk ini kalah dari pesaing barunya Android.

b. Risiko Operasional

Risiko adalah sebuah akibat dari kesalahan prosedur teknis perusahaan. Hal ini membuat produk yang dihasilkan tidak sesuai standar. Penyebabnya antara lain faktor SDM, kurangnya teknologi, dan sebagainya.

c. Risiko Sumber Daya Manusia

Jenis risiko yang satu ini berasal dari perilaku sumber daya manusia itu sendiri dalam menjalankan bisnis. Misalnya tenaga kerja yang malas, tidak jujur, tidak disiplin dan sebagainya. Sehingga perusahaan perlu terus meningkatkan dan mengawasi kualitas SDM yang bergerak di dalam perusahaan

d. Risiko Pasar

Jenis terakhir adalah risiko pasar, dimana risiko ini kendalikan oleh pelanggan dari perusahaan. Risiko ini disebabkan karena adanya perubahan dan perkembangan gaya hidup dari target pasar, munculnya kompetitor baru dan alin sebagainya. Sehingga penting bagi perusahaan untuk selalu memantau perkembangan selera dan gaya hidup pasar, serta peluang munculnya kompetitor baru.

Segala macam faktor dan jenis risiko usaha ini jelas akan mempengaruhi keputusan manajer dalam menjalankan kebijakan perusahaan. Lalu bagaimana seorang manajer akan mengambil keputusan terkait risiko usaha? Terlebih di tengah kondisi ketidakpastian?

3. Pengambilan Keputusan Ditengah Ketidakpastian

Sebuah risiko dalam usaha memang tidak pernah bisa dihindarkan. Meskipun bisa diramalkan, tetapi kapan pastinya risiko itu akan datang tetap tidak bisa diperkirakan. Sehingga sebuah risiko usaha bisa dikatakan sebagai sebuah ketidakpastian.

Dalam mengambil keputusan menghadapi risiko, seorang manajer setidaknya memiliki lima kemampuan dalam mengidentifikasi risiko usaha di tengah ketidakpastian. Lima kemampuan itu adalah;

a. Kemampuan *Helicopter View*

Kemampuan *helicopter view* adalah kemampuan seorang manajer di mana dia mampu melihat dari banyak sisi terkait bisnis. Jadi tidak berfokus pada satu bagian saja, tetapi juga memperhatikan perbaikan di bidang lainnya dalam perusahaan.

Kemampuan ini penting untuk dimiliki karena dengan melihat banyak sisi bisnis, seorang manajer akan mampu mengambil keputusan secara berimbang, yang artinya ketika sudah menentukan alternatif keputusan, pilihan yang diambil juga akan membawa dampak baik bagi pada bidang lainnya, dan perusahaan.

b. Menyusun Perencanaan Bisnis dengan Matang

Menyusun rencana secara matang adalah bagian dari mitigasi risiko usaha di tengah ketidakpastian. Sebelum menjalankan usaha, manajer perlu membuat rencana tindakan apa yang akan diambil beserta risiko yang sekiranya akan datang. Dengan menyusun perencanaan bisnis yang matang, manajer bisa melihat kegiatan mana yang memiliki risiko tingkat tinggi yang harus bisa diatasi sesegera mungkin.

c. Analisis Tingkat Kematangan Produk

Untuk bisa mengidentifikasi risiko usaha, maka seorang manajer harus memeriksa tingkat kematangan produk. Sebelum produk mengalami penurunan penjualan akibat kejenuhan konsumen, perusahaan harus segera membuat diversifikasi produk baru.

Sehingga saat penjualan produk lama menurun, sudah ada stok produk baru yang siap menggantikannya. Dalam melakukan analisis ini, seorang manajer harus melakukannya dengan sabar, menerima segala masukan dari pihak lain, dan terus menguji produknya.

Selain itu, sikap responsif dalam memahami perubahan selera konsumen juga dibutuhkan dalam analisis kematangan produk di mana akan membawa pengaruh baik dengan menciptakan produk yang lebih terkonsep.

d. Melakukan Analisa SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strenghts* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Kesempatan/Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Empat poin ini adalah sisi perusahaan yang perlu dianalisis manajer untuk menghindari risiko usaha.

Ketika mengetahui apa kekuatan bisnis, maka perusahaan bisa memaksimalkan kekuatan untuk mendapatkan laba. Sementara dengan mengetahui kelemahan perusahaan, maka perusahaan akan terus terdorong untuk melakukan evaluasi.

Dengan adanya peluang, maka perusahaan bisa memanfaatkannya untuk mendapatkan laba dan mengembangkan produk.

Ancaman, akan membuat perusahaan lebih berhati-hati, dan menyiapkan rencana cadangan untuk menghadapi hal-hal yang tidak diinginkan.

Melakukan analisis SWOT adalah cara mengidentifikasi risiko bisnis yang penting dilakukan oleh seorang manajer. Dengan melakukan analisis SWOT, maka manajer akan bisa memberikan treatment terbaik untuk menghindari potensi risiko.

e. Merencanakan Strategi Mitigasi Risiko

Menyusun strategi mitigasi risiko adalah sejumlah aktivitas terencana dan berkelanjutan. Dikatakan sebagai rencana berkelanjutan karena penyusunan strategi ini menyesuaikan kondisi perusahaan dan pasar yang terus berubah.

Kondisi ketidakpastian bisa membawa bentuk risiko apa saja pada perusahaan, sehingga evaluasi dan kewaspadaan harus terus ditingkatkan. Hal ini ditujukan untuk mengurangi pengaruh akan suatu hal yang memungkinkan adanya bahaya risiko dalam perusahaan.

f. Mendokumentasikan Proses Dengan Baik

Melakukan dokumentasi dalam proses produksi, penentuan harga, dan pengambilan keputusan adalah sangat penting. Dikatakan penting karena dengan adanya dokumentasi,

maka perusahaan secara otomatis telah mempersiapkan catatan untuk menjadi bahan evaluasi dan bahan pengingat.

Selain itu, dokumentasi akan menghindarkan perusahaan dari kesalahan prosedur dan kegagalan proses produksi. Seluruh rencana dari strategi yang telah disusun dan telah tindakan yang pernah diterapkan dalam bisnis dicatat dalam laporan perusahaan secara teratur.

Dokumentasi akan membantu seorang manajer untuk menganalisis dan mengidentifikasi tindakan mana yang berhasil dan mana yang tidak, serta meminimalkan risiko dalam perusahaan.

g. Mengevaluasi Kinerja Secara Berkelanjutan

Mengevaluasi kinerja perusahaan secara berkelanjutan dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi risiko perusahaan. Dari seluruh tindakan dan rencana yang dijalankan, seorang manajer harus melakukan evaluasi atas hasil tersebut. Dengan demikian, adanya potensi risiko perusahaan yang terjadi berulang bisa terhindarkan, dan peluang terjadinya risiko yang lebih besar bisa dicegah.

BAB 4

CONTOH PENERAPAN EKONOMI MANAJERIAL DI ERA VUCA

Sebelum membahas contoh-contoh penerapan ekonomi manajerial di era VUCA, penting kiranya untuk memahami terlebih dahulu apa itu VUCA dan bagaimana pengaruhnya pada perdagangan domestik dan internasional.

A. Memahami Fenomena VUCA

Apa itu VUCA? VUCA ialah suatu singkatan dari, *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, dan *Ambiguity*. Singkatan ini adalah akronim untuk menggambarkan dinamika sosial, ekonomi, politik dan budaya yang saat ini berjalan dalam empat kategori tersebut.

Fenomena VUCA yang kita jalani saat ini terjadi karena adanya perubahan yang begitu cepat, tidak terduga, dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit dikendalikan dan kebenaran serta realitas menjadi sangat subyektif.

Pengaruh terbesar dari pergeseran dunia kita jaman sekarang ini tidak lain karena hadirnya revolusi industri 4.0. dimana kebutuhan internet kini bukan lagi hadir sebagai kebutuhan pendamping, tapi sudah berubah menjadi kebutuhan pokok yang tidak bisa dihindari. Setiap jengkal

hidup kita berurusan dengan internet dan teknologi dan kini setiap dari kita berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi ini.

Pengaruh terbesar dari pergeseran dunia jaman sekarang tidak lain karena hadirnya revolusi industri 4.0. Dimana kebutuhan internet kini bukan lagi hadir sebagai kebutuhan pendamping, tapi sudah berubah menjadi kebutuhan pokok yang tidak bisa dihindari. Setiap jengkal hidup kita berurusan dengan internet dan teknologi dan kini setiap dari kita berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi ini.

Kecepatan teknologi dan informasi bukan sekedar mempengaruhi gaya hidup, juga mempengaruhi perekonomian dimana kini ekonomi konvensional perlahan berubah menjadi ekonomi digital. memang, dengan bantuan teknologi, aktivitas ekonomi menjadi semakin maju, cepat dan mudah. Tapi di sisi lain, ekonomi negara dan dunia jadi berada dalam kondisi VUCA. Sehingga memaksa perusahaan, atau pelaku ekonomi untuk lebih gesit dan fleksibel dalam merespon perubahan dan ketidakpastian.

Fenomena VUCA kini menjadi tantangan baru bagi perekonomian negara karena di ranah ekonomi, para pelaku ekonomi harus menyiapkan serangkaian strategi untuk menghadapi fenomena ini agar aktivitas produksi terus berjalan. Berbagai strategi yang banyak beredar seperti menggalakkan ekonomi syariah, memperkaya literasi teknologi, hingga menggalakkan pelatihan dan pembekalan

SDM, diyakini sebagai langkah strategi untuk menghadapi fenomena VUCA.

B. Pengaruh Fenomena VUCA pada Dunia Ekonomi

Bagaimana fenomena VUCA memengaruhi ekonomi? Dari berbagai media yang beredar, fenomena VUCA mulai memengaruhi dunia ekonomi lewat revolusi industri teknologi 4.0, lalu dilanjut dengan datangnya pandemi Covid-19 yang memaksa perekonomian untuk bisa bersikap agile, fleksibel dalam merespon kebutuhan pasar.

Meskipun demikian, sebenarnya VUCA sudah sering menjadi masalah yang dihadapi perusahaan, hanya saja teknologi dan pandemi membuat tensi kondisi ini menjadi semakin tinggi. Akibatnya banyak perusahaan yang keteteran dengan fenomena VUCA yang tensinya tinggi.

Jika perusahaan tidak segera beradaptasi dan merespon, bisa dipastikan perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran dan kecil kemungkinannya untuk memenangkan konsumen. Ini menjadi pertanda bahwa saat ini tidak ada sektor bisnis yang kebal dengan gangguan fenomena VUCA.

Suatu perusahaan bisa saja sudah menyiapkan strategi marketing yang matang dan efektif, tapi jika tidak ditinjau ulang, maka strategi yang sudah direncanakan itu bisa jadi sia-sia.

Fenomena VUCA tidak lain juga merupakan paket tantangan bisnis masa kini, sehingga perusahaan harus mampu memecahkan masalah yang ada dalam VUCA terlebih dahulu agar bisa terus berjaya. Dan perusahaan yang mampu merespon, merasakan tantangan VUCA akan lebih bisa menemukan peluang dan mengurangi risiko usaha.

C. Fenomena VUCA di Indonesia

Di perekonomian domestik, ada beberapa contoh fenomena VUCA yang sangat kentara yaitu;

1. Dunia Hiburan

Zaman dulu, televisi adalah hiburan mewah dan kebanggaan keluarga. Bahkan sempat ada masanya ketika televisi hanya bisa dimiliki oleh mereka yang ekonomi menengah ke atas. Kini televisi konvensional harus bersaing dengan platform hiburan digital seperti Youtube, Netflix, Vidio, WeTv dan lain sebagainya yang menawarkan konten hiburan dengan lebih variatif dan biaya murah.

Televisi konvensional saat ini juga mengalami penurunan jumlah penonton karena masih terus menerapkan pola yang sama. Sampai akhirnya banyak perusahaan penyiaran digital nasional tumbuh dan kanal televisi yang lain juga mengubah saluran siarannya dari analog menjadi siaran digital.

Strategi ini mungkin bisa dikatakan sebagai langkah yang bagus namun masih harus ada peningkatan jika kanal

nasional ingin mengembalikan jumlah penontonnya seperti dulu lagi.

2. Go-Jek

Go-jek adalah *start-up* lokal yang berfokus pada penyediaan jasa transportasi yang dibentuk untuk menghindari kemacetan. Go-Jek memang kini sudah sukses dan mendapat gelar Decacorn sebagai *startup* lokal. Namun fenomena VUCA tetap bisa menyerang Go-Jek.

Untuk itulah, maka Go-Jek terus berkembang, menyesuaikan tuntutan konsumen yang semakin meningkat. Dari yang awalnya hanya ada satu layanan, kini menjadi 23 layanan. Selain itu, Go-jek juga mengubah pola interaksi sebagai bentuk respon pada VUCA.

Dari sini maka bisa dilihat, kalau Go-Jek pada dasarnya adalah platform online dalam memberi solusi atas masalah konsumen. Namun jika diperhatikan, sebenarnya layanan yang ada pada Go-jek saat ini tidak jauh beda dengan layanan konvensional. Hanya saja, penampilan dan sistemnya dibuat lebih menarik, dikemas secara online, dan lebih tertata.

3. PT KAI

Fenomena VUCA mengubah kecenderungan perilaku konsumen, dari yang sebelumnya konvensional, harus datang ditempat, kini menjadi serba online, bisa dilakukan dimana saja, dan kapan saja. Dalam menghadapi konsumen yang sedemikian maju, PT KAI juga melakukan pembenahan

dengan ikut terjun ke dunia digital agar relevan dengan market saat ini.

Dasar dari perubahan yang PT KAI lakukan ini adalah, kenyamanan. Hal ini terlihat dari adanya fasilitas standar yang ditambahkan seperti terminal listrik, pendingin udara, atau kedai makan.

Tidak hanya itu, PT KAI juga meluncurkan aplikasi pemesanan tiket secara online, bekerja sama dan terhubung dengan aplikasi penyedia jasa penjualan tiket lainn sehingga memudahkan pelanggan untuk memesan tiket kereta api.

Dari semua perubahan yang dihadirkan, sistem tiket online adalah perubahan yang didahulukan karena merupakan titik temu antara konsumen dan perusahaan. Cara pemesanan yang mudah dan cepat menjadi kunci utama PT KAI dalam mempertahankan konsumennya.

4. Unilever

Unilever bisa dikatakan mengalami dampak yang berbeda dari serangan fenomena VUCA. Sehingga solusi yang Unilever ambil juga berbeda dari yang lain. Jika yang lain menghadapi VUCA dengan meningkatkan teknologinya, maka Unilever menghadapi VUCA dengan menyiapkan sumber daya yang lebih unggul sebagai respon tantangan bisnis. Singkat kata, Unilever lebih fokus pada perbaikan internal dibanding perbaikan teknologi.

Langkah yang Unilever ambil yaitu dengan memindahkan kantor ke BSD demi meningkatkan intensitas komunikasi antar pekerja dan divisi. Lalu mengadakan pelatihan untuk mencari SDM yang handal dalam menangani VUCA.

Dalam menghadapi VUCA, Unilever memegang prinsip yaitu terbuka, transparan dan pengkondisian akses internal pada karyawan. Contoh, Unilever akan memberi karyawannya perangkat yang bisa menghubungkan langsung karyawan dengan data perusahaan sehingga pekerja tahu apa saja yang akan didapat selain gaji.

Selain itu, Unilever juga memberi fleksibilitas pada karyawan, seperti cuti hamil, dan fasilitas anak bagi pekerja yang membawa anak. Kebijakan yang Unilever ambil bertujuan agar karyawan bisa tetap fokus dan produktif terhadap apa yang menjadi tugasnya.

D. Langkah-Langkah dalam Menghadapi VUCA

Fenomena VUCA bukanlah fenomena yang bisa dipandang remeh. Sebagaimana siapa yang berani berubah dan berinovasi, maka dia yang berjaya. Untuk itu, ada beberapa langkah dasar untuk bisa menghadapi fenomena VUCA yaitu;

1. Hadapi Volatilitas dengan Agility

Menghadapi volatilitas perlu sikap agility ditambah dengan vision. Untuk menumbuhkan sikap ini Anda perlu melatih elastisitas peran, kecepatan dalam mengambil keputusan,

pemanfaatan teknologi dan strategi alternatif, memastikan komunikasi yang berkelanjutan, melatih diri atau perusahaan tahan terhadap gangguan, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

Manfaat dari melatih hal-hal diatas adalah agar vision ada semakin tajam. Dengan begitu, Anda bisa menjadi pemimpin yang memiliki pandangan ke depan agar dapat memprediksi probabilitas dan keadaan yang labil di masa depan.

2. Antisipasi Ketidakpastian dengan Informasi Cukup

Memiliki bekal informasi yang cukup akan membuat Anda semakin paham dengan apa yang sebenarnya sedang terjadi, dan bagaimana posisi perusahaan Anda saat ini. Artinya bahwa perusahaan harus mencari informasi sebanyak-banyaknya untuk mengumpulkan data dan menambah sudut pandang baru.

Dengan informasi yang cukup maka Anda dapat meminimalisir kerugian akibat ketidakpastian dengan cara;

- Mengumpulkan informasi tambahan termasuk data pelanggan, dan analisis pasar.
- Meningkatkan akses ke pasar lewat teknologi terkini
- Sediakan waktu untuk wawancara rutin dengan karyawan dan pelanggan, sehingga Anda bisa mengidentifikasi minat dan kekuatan orang untuk saling terlibat.

3. Atasi Kompleksitas dengan Restrukturasi

Salah satu cara untuk menghadapi kompleksitas yaitu dengan melakukan restrukturasi internal, seperti penyusunan portofolio, keuangan atau struktur organisasi dalam perusahaan.

Restrukturasi ini akan membawa pada kejelasan karena komunikasi, kolaborasi dan koordinasi Anda dengan karyawan akan meningkat. Misalnya, Anda harus berkomunikasi dengan anggota perusahaan meskipun anda mampu mengembangkan sendiri pikiran anda dan nisa menemukan solusi secara mandiri. Namun, anda tetap harus mengabarkan pada anggota soal strategi dan menjelaskan ancaman yang mengintip perusahaan.

4. Kurangi Abiguitas dengan Eksperimen

Eksperimen dalam sebuah perusahaan tidak hanya bertujuan untuk memajukan perusahaan dan mempertahankan konsumen, tapi juga bisa untuk mengurangi ambiguitas. Eksperimen untuk mengurangi ambiguitas bisa dengan cara melakukan pengujian untuk lebih memahami penyebab dan efek dari suatu tantangan. Hal yang bisa Anda lakukan untuk mengurangi dampak dari abiguitas antara lain;

- Terlibat penuh dan berkomitmen kembali untuk tujuan perusahaan.
- Memahami dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan dan konsumen.

- Fokus pada minimal *viable product*.
- Berlatih membuat prototipe untuk mengecek kegagalan lebih cepat dan memperbaikinya dengan cepat.
- Bereksperimen dan uji coba untuk menemukan apa yang tidak Anda ketahui.
- Luangkan waktu untuk mempelajari pengalaman dan meneruskannya kepada karyawan.

Langkah ini perlu Anda lakukan supaya bisa mendapatkan kejelasan, dan cara mendapatkan kejelasan yaitu saling berkomunikasi dengan karyawan. terlebih lagi, perubahan yang terjadi sangat mungkin untuk memengaruhi kestabilan dari anggaran dan manajemen perusahaan.

5. Bersikap Adaptif dan Gesit

Dalam menghadapi perubahan yang serba cepat dan tidak terduga, khususnya di masa pandemi Covid-19, pasca pandemi dan revolusi industri 4.0, seorang pemimpin diharuskan mampu untuk beradaptasi dengan lebih cepat dalam menentukan strategi dan keputusan.

Inovasi bisa menjadi salah satu kunci untuk mengevaluasi strategi lama yang digunakan dan membantu menavigasi situasi yang tidak menentu. Misalnya dengan iklim perekonomian saat ini dimana persaingan dalam industri kini sudah tidak relevan lagi. Alih-alih saat ini lebih

mengutamakan akuisisi, melakukan merger dengan kompetitor, dan melahirkan inovasi.

E. Sikap Pemimpin dalam Mengambil Keputusan

Seorang pemimpin perusahaan bertanggung jawab dalam menentukan arah perusahaan, membuat keputusan dan memainkan strategi. Namun di era VUCA ini, seorang pemimpin harus mengubah karakter kepemimpinannya dalam mengambil keputusan menentukan arah perusahaan. Lalu, bagaimana karakter pemimpin yang ideal di era VUCA?

Karakter Pemimpin di Era VUCA

Ditengah banyaknya tantangan, seorang pemimpin yang baik harus bisa beradaptasi dalam segala kondisi. Sehingga sikap ini sangat dibutuhkan dalam perusahaan karena ini merupakan karakter kunci untuk bertahan hidup. Karakter ini dikenal dengan nama *agile leadership*.

Agile leadership dikatakan sebagai suatu karakter ideal di era VUCA, dimana karakter ini mengacu pada *agile thinking*, yang artinya kemampuan untuk tetap berkembang dalam lingkungan yang mengancam. Oleh sebab itulah, pemimpin yang memiliki karakter *agile leader* adalah pemimpin yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.

Lalu seperti apakah ciri-ciri seorang agile leader ini? Ada empat poin yang menjadi ciri dari seorang agile leader antara lain;

1. *Adaptable*, yaitu dapat bertahan dalam situasi kompleks yang berubah-ubah, siap untuk berinovasi dan menghadapi peluang maupun ancaman yang muncul, dan terbuka pada ide baru.
2. *Humble*, yaitu mampu menerima feedback dan pengetahuan baru dari orang lain, tidak membatasi diri untuk belajar, mau menerima, menyambut, dan membangkitkan pengetahuan tim untuk keuntungan organisasi.
3. *Visionary*, yaitu mampu untuk memilih dan meraih tujuan jangka panjang dan jangka pendek meskipun berada dikondisi yang tidak pasti.
4. *Engaged*, yaitu memiliki komunikasi yang baik dengan tim, dan selalu berusaha mengerti setiap hal yang terjadi dalam organisasi.

Setidaknya inilah sikap yang harus dimiliki seorang manajer sata ini ketika ingin mengambil suatu keputusan. Jabatan dan pengalaman tidak membatasi komunikasi untuk menentukan keputusan terbaik demi menjaga profit dan nilai perusahaan.

BAB 5

PENUTUP

Sampailah kita pada akhir pembahasan mengenai praktik ekonomi manajerial, khususnya dalam menghadapi era yang penuh tantangan seperti VUCA. Buku ini telah menguraikan bagaimana ilmu ekonomi manajerial dapat diterapkan secara langsung untuk menjawab berbagai persoalan nyata dalam dunia bisnis.

Pertama, pemahaman struktur pasar dan kondisi kompetitif menjadi landasan penting untuk merancang kebijakan dan strategi yang adaptif. Terlebih lagi, di tengah perubahan pasar yang cepat, manajer harus terus membaca arah perkembangan pesaing dan perilaku konsumen.

Kedua, kebijakan harga tidak bisa dilepaskan dari strategi positioning dan diferensiasi produk. Harga terlalu murah atau terlalu mahal dapat memengaruhi citra merek dan target laba, sehingga penting untuk menetapkan dengan tepat.

Ketiga, fenomena VUCA memaksa perusahaan untuk bergerak lebih lincah dan tanggap. Kepemimpinan yang agile menjadi kunci agar perusahaan mampu menyesuaikan diri, mengantisipasi perubahan, dan merespon ketidakpastian pasar secara efektif.

Semoga buku ini tidak hanya menjadi panduan praktis, tetapi juga inspirasi bagi Anda dalam menghadapi tantangan nyata di dunia bisnis. Penulis berharap, wawasan dan strategi yang disajikan dapat terus dikembangkan sesuai perubahan zaman, agar perusahaan mampu bertahan dan tumbuh di tengah dinamika global.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2022, Oktober 27). Ini nilai ekonomi digital Indonesia tahun 2022 menurut Google. *Databoks Katadata*.
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/10/27/ini-nilai-ekonomi-digital-indonesia-tahun-2022-menurut-google>
- Ahmad, G. N. (2018). *Manajemen operasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Anggi. (2020, Oktober 21). Total quality manajemen. *Accurate.id*. https://accurate.id/marketing-manajemen/total-quality-manajemen/#8_Elemen_Pokok_Total_Quality_Manajemen_TQM
- Anonymous. (2012, Oktober 16). Melindungi pasar domestik. *Kemenperin*.
<https://kemenperin.go.id/artikel/4686/Melindungi-Pasar-Domestik>
- Anonymous. (2020, Oktober 1). Faktor-faktor yang menentukan struktur pasar. *BBS Binus*.
<https://bbs.binus.ac.id/business-creation/2020/10/faktor-faktor-yang-menentukan-struktur-pasar/>
- Anonymous. (2021, Oktober 25). Metode penetapan harga

produk mulai dari permintaan hingga pasar.
Kumparan. <https://kumparan.com/kabar-harian/metode-penetapan-harga-produk-mulai-dari-permintaan-hingga-pasar-1wmvBVTyyI9/full>

Badrianto, Y., dkk. (2022). *Manajemen operasional (produksi dan operasi)*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.

Bayu, D. J. (2020, September 15). 6 sektor usaha paling terdampak saat pandemi corona. *Databoks Katadata*.
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/09/15/6-sektor-usaha-paling-terdampak-saat-pandemi-corona>

Elena, M. (2023, Januari 2). Suram! Inflasi global 2022 capai tingkat tertinggi sejak krisis 2008. *Bisnis.com*.
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20230102/9/1614098/suram-inflasi-global-2022-capai-tingkat-tertinggi-sejak-krisis-2008>

Gischa, S. (2021, Januari 5). Jenis struktur pasar dan faktornya. *Kompas Skola*.
<https://www.kompas.com/skola/read/2021/01/05/155558569/jenis-struktur-pasar-dan-faktornya>

Jumadi, J. (2021). *Manajemen operasional*. Purwodadi-Grobogan: CV Sarnu Untung.

Limanseto, H. (2023, Januari 12). Diuntungkan dengan pasar domestik yang kuat, pemerintah tetap waspada di pelambatan kinerja ekspor. *Ekon.go.id*.
<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4852/diun>

tungkan-dengan-pasar-domestik-yang-kuat-
pemerintah-tetap-waspada-pelambatan-kinerja-
ekspor

Madrim, S. (2023, Februari 2). Inflasi awal tahun 2023 capai 5,28 persen. *VOA Indonesia*.
<https://www.voaindonesia.com/a/inflasi-awal-tahun-2023-capai-5-28-persen/6943538.html>

Masitoh, S. (2022, Oktober 16). Kemenparekraf: Ekonomi kreatif menyumbang 7,8% PDB nasional. *Kontan.co.id*.
<https://nasional.kontan.co.id/news/kemenparekraf-ekonomi-kreatif-menyumbang-78-pdb-nasional>

Moedasir, A. (2022, November 2). VUCA adalah. *Majoo.id*.
<https://majoo.id/solusi/detail/vuca-adalah>

Moedasir, A. (2022, September 24). Proses produksi adalah. *Majoo.id*.
<https://majoo.id/solusi/detail/proses-produksi-adalah>

Mulachele, H. (2021, Oktober 4). Pasar persaingan tidak sempurna: Ciri, jenis dan contohnya. *Katadata*.
<https://katadata.co.id/intan/finansial/615a91c724aad/pasar-persaingan-tidak-sempurna-ciri-jenis-dan-contohnya>

Pandey, A. (2023, Januari 3). Lima tantangan ekonomi di tahun 2023: Apa saja? *DW.com*.
<https://www.dw.com/id/lima-tantangan-ekonomi-di-tahun-2023-apa-saja/a-64261782>

Pramana, C., dkk. (2021). *Dasar ilmu manajemen*. Bandung:

CV. Media Sains Indonesia.

Purba, B., dkk. (2022). *Pengantar manajemen operasional*.
Medan: Yayasan Kita Menulis.

Ramadhani, O. (2022, Juli 15). Strategi penetapan harga.
Qontak.com. <https://qontak.com/blog/strategi-penetapan-harga/>

Saragih, L., dkk. (2022). *Strategi manajemen pemasaran*.
Medan: Yayasan Kita Menulis.

Saragih, L., dkk. (2022). *Strategi manajemen pemasaran*.
Medan: Yayasan Kita Menulis.

Sudirgo, J. (2020, April 28). Pemimpin yang super agile di
tengah VUCA. *Jimmy Sudirgo*.
<https://www.jimmysudirgo.com/post/pemimpin-yang-super-agile-di-tengah-vuca>

Widjanarka, A. (2022, Maret 29). Ketidakpastian pasokan
dan permintaan, masalah utama di perusahaan. *SWA*.
<https://swa.co.id/swa/my-article/ketidakpastian-pasokan-dan-permintaan-masalah-utama-di-perusahaan%ef%bf%bc>

BIODATA PENULIS



Dr. Rudianto, S.E. M.M.

Dosen Program Studi S2-Manajemen Fakultas Ekonomi,
Institut Bisnis dan Multimedia Asmi Jakarta

Penulis lahir di Malang tanggal 27 September 1972. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi S2 Manajemen Fakultas Ekonomi, Institut Bisnis dan Multimedia asmi Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kampus Ungu Tahun 1999, melanjutkan S2 pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kampus Ungu. Kemudian melanjutkan S3 Program Studi Ilmu Ekonomi di Universitas Bo. Penulis menekuni bidang Menulis. EKONOMI MANAJERIAL Suatu pengantar, dalam menghadapi VUCA. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: rudianto@ibmasmi.ac.id

---000---