



Organisasi
Perburuhan
Internasional

Organisasi Pengusaha yang Efektif

Seri panduan praktis membangun dan mengelola organisasi pengusaha yang efektif



Petunjuk Empat Membangun Pendapatan

Pengelolaan Organisasi Perusahaan
Rancangan dan pelaksanaan praktik pengelolaan yang baik



Diterbitkan oleh anggota fakultas Organisasi Internasional MBA, Universitas Jenewa untuk Biro Aktivitas Pengusaha, Organisasi Perburuhan Internasional

Organisasi Pengusaha yang Efektif

Seri panduan praktis membangun dan mengelola organisasi pengusaha secara efektif

Petunjuk Empat **Membangun Pendapatan**

Memaksimalkan pengaruh suara kaum bisnis

Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi advokasi

Copyright © Organisasi Perburuhan Internasional 2006
Cetakan Pertama, 2006

Publikasi-publikasi International Labour Office memperoleh hak cipta yang dilindungi oleh Protokol 2 Konvensi Hak Cipta Universal. Meskipun demikian, bagian-bagian singkat dari publikasi-publikasi tersebut dapat diproduksi ulang tanpa izin, selama terdapat keterangan mengenai sumbernya. Permohonan mengenai hak reproduksi atau penerjemahan dapat diajukan ke ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH 1211 Geneva 22, Switzerland. International Labour Office menyambut baik permohonan-permohonan seperti itu.

Organisasi Perburuhan Internasional
Petunjuk Empat Membangun Pendapatan - Pengelolaan Organisasi Pengusaha
Jakarta, Kantor Perburuhan Internasional, 2006

ISBN 92-2-819297-6 978-92-2-819297-1 (web pdf only)

Jakarta, 2006

Penggambaran-penggambaran yang terdapat dalam publikasi-publikasi ILO, yang sesuai dengan praktik-praktik Persatuan Bangsa-Bangsa, dan presentasi materi yang berada didalamnya tidak mewakili pengekspresian opini apapun dari sisi International Labour Office mengenai status hukum negara apa pun, wilayah atau teritori atau otoritasnya, atau mengenai delimitasi batas-batas negara tersebut.

Tanggung jawab atas opini-opini yang diekspresikan dalam artikel, studi dan kontribusi lain yang ditandatangani merupakan tanggung jawab pengarang seorang, dan publikasi tidak mengandung suatu dukungan dari International Labour Office atas opini-opini yang terdapat didalamnya.

Referensi nama perusahaan dan produk-produk komersil dan proses-proses tidak merupakan dukungan dari International Labour Office, dan kegagalan untuk menyebutkan suatu perusahaan, produk komersil atau proses tertentu bukan merupakan tanda ketidaksetujuan.

Publikasi ILO dapat diperoleh melalui penjual buku besar atau kantor ILO lokal di berbagai negara, atau langsung dari ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Katalog atau daftar publikasi baru akan dikirimkan secara cuma-cuma dari alamat diatas.

Dicetak di Jakarta

Petunjuk Empat **Membangun Pendapatan**

Memaksimalkan pengaruh suara kaum bisnis

Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi advokasi

DAFTAR ISI

Bab Satu	Bagaimana menggunakan panduan ini	5
Bab Dua	Organisasi pengusaha dan pembangunan pendapatan	7
Bab Tiga	Memahami campuran pendapatan yang berjalan	11
Bab Empat	Mengoptimalkan pendapatan dari keanggotaan	17
Bab Lima	Membangun pendapatan dari layanan	29
Bab Enam	Sumber alternatif pendanaan	47
Bab Tujuh	Daftar periksa kompilasi membangun pendapatan	37
Bab Delapan	Apa yang dikatakan guru bisnis	53
Bab Sembilan	Bacaan lanjutan dan sumber tentang membangun pendapatan dan organisasi pengusaha	59



Bab Satu

Bagaimana menggunakan panduan ini

Panduan ini, membangun pendapatan organisasi pengusaha, merupakan buku keempat dari seri paket **Organisasi Pengusaha yang Efektif**.

Seri ini secara keseluruhan dirancang untuk membantu para eksekutif, direktur dan manajer organisasi pengusaha tentang bagaimana membangun dan menjalankan organisasi agar lebih strategis dan efektif. Panduan ini ditujukan untuk menyusun, membangun dan menjalankan organisasi pengusaha pada tingkat nasional di negara-negara sedang berkembang dan dalam transisi ekonomi. Panduan ini selain menawarkan solusi bagi organisasi sektoral dan regional, untuk mewakili kepentingan para pengusaha, juga banyak digunakan

oleh berbagai organisasi pengusaha di tingkat nasional di negara-negara maju. Hal yang menjadi fokus pembahasan adalah bagaimana organisasi pengusaha mampu meningkatkan arus pendapatan.

Mengembangkan arus pendapatan yang memadai dan berkelanjutan merupakan pendekatan langkah demi langkah untuk memastikan diterapkannya prinsip-prinsip dan praktik pengelolaan yang baik dalam organisasi pengusaha. Petunjuk ini berisikan saran praktis dan perangkat yang dapat membantu para pemimpin organisasi pengusaha yang sudah mapan, untuk mengkaji cara atau metode yang tengah dijalankan dalam menciptakan penghasilan. Perangkat bantu ini terdiri atas empat jenis:

Daftar periksa



1. Daftar periksa dirancang untuk membantu mengkaji posisi organisasi, mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam pengelolaan dan merencanakan cara-cara merancang dan mengimplementasi strategi advokasi;

Praktik yang baik



2. Praktik yang baik mendeskripsikan contoh tentang bagaimana organisasi-organisasi lain menyelesaikan persoalan yang dihadapi;

Latihan praktik



3. Latihan praktik memberikan contoh-contoh yang digunakan secara individual, dengan kelompok-kelompok kerja atau badan pengambil keputusan; dan

Kutipan



4. Kutipan kunci dari penulis kredibel, yang memberikan ilustrasi penting yang dapat Anda gunakan dalam diskusi dan untuk penyusunan bahan-bahan tertulis.

Panduan khusus ini pun disesuaikan dengan kebutuhan organisasi pengusaha, baik itu yang berkeanggotaan perusahaan ataupun campuran antara keanggotaan perusahaan dan federasi.

Bagi organisasi pengusaha yang memiliki keanggotaan setengahnya atau secara eksklusif, federasi sektoral atau regional, isi panduan ini akan sangat bermanfaat untuk para anggotanya.

Panduan membangun pendapatan ini dimaksudkan, khususnya, bagi eksekutif organisasi pengusaha. Panduan ini dimulai dengan diskusi organisasi pengusaha bertema pembangunan pendapatan, dengan fokus pada kebutuhan keanggotaan. Organisasi pengusaha memerlukan keduanya, baik yang memiliki jumlah keanggotaan besar dan keanggotaan campuran yang meliputi spektrum keseluruhan dari ukuran usaha dan kepentingannya.

Keanggotaan dibutuhkan sebanyak mungkin untuk menunjukkan kekuatan dan keterwakilan organisasi, guna meningkatkan pendapatan organisasi.

Tak hanya itu, panduan ini juga ditujukan untuk memeriksa sumber pendapatan lainnya di luar pendaftaran anggota. Pasalnya, asumsi pendapatan pendaftaran anggota saja akan tidak memadai untuk membayai organisasi.


- ◆ Pemahaman pendapatan campuran yang berjalan menekankan pentingnya pemahaman dari mana pendapatan berasal, kelemahan dan kekuatannya, juga pendapatan alternatif.
- ◆ Optimalisasi pendapatan pendaftaran mempertimbangkan penerimaan yang dihasilkan dari iuran keanggotaan. Bab ini akan melihat cara iuran anggota dihitung, mendiskusikan potensi konflik antara memaksimalkan keanggotaan dan maksimalisasi pendapatan dari anggota, serta pertimbangan atas bentuk-bentuk yang berbeda dari perusahaan yang dapat ditarik menjadi anggota.
- ◆ Membangun pendapatan dari layanan, juga memeriksa cara-cara bagaimana organisasi pengusaha dapat meningkatkan pendapatan dari pelayanan jasa-jasanya secara langsung kepada para anggota atau bukan anggota. Bab ini menyarankan beberapa bentuk gagasan yang paling dominan serta yang kurang berhasil dalam situasi tertentu. Sebagai ilustrasi, bab ini akan memasukkan daftar studi-studi kasus yang memperlihatkan bagaimana organisasi-organisasi pengusaha berhasil membangun layanannya secara berdasarkan hal-hal yang menjadi kekuatan organisasi.
- ◆ Sumber pendanaan alternatif melihat pilihan menciptakan pendapatan yang tidak berkaitan dengan iuran keanggotaan atau pemberian layanan. Bab ini akan menjelaskan seperti apa sumber pendanaan alternatif dan bagaimana cara mengamankan berbagai bentuk hibah dan kontribusi.
- ◆ Bab tujuh dari panduan ini menawarkan daftar periksa final yang menggabungkan daftar periksa spesifik ke dalam perangkat kajian organisasi secara keseluruhan. Perangkat ini dapat digunakan setelah Anda membaca panduan untuk memfasilitasi perencanaan aksi, atau dapat digunakan sebagai awalan untuk mengukur organisasi menciptakan pendapatan.
- ◆ Bab delapan memberikan penilaian singkat akademik, literatur tentang membangun pendapatan dan organisasi pengusaha. Bab ini menerangkan dalam konteks akademik, beberapa konsep dan perangkat analisis yang disarankan dalam panduan ini. Di samping itu, bab yang berdiri sendiri ini memberikan literatur akademik dasar tentang pembangunan pendapatan.

- ◆ Panduan ini diakhiri oleh bab singkat yang berisikan bacaan lanjutan dan situs tentang organisasi pengusaha, jaringan organisasi pengusaha dan kelompok kepentingan khusus lainnya serta pembangunan pendapatan. Ada beberapa bacaan lanjutan yang terkait dengan masalah ini namun tidak dikenal dengan baik oleh khalayak secara luas. Bab ini bertujuan memberi arahan organisasi, dengan rangkuman dan riset tentang cara memaksimalkan pendapatan organisasi pengusaha.
- ◆ Panduan ini ditujukan sebagai perangkat yang serbaguna. Meskipun dirancang tepat sasaran dan menjadi bacaan yang menarik, melaksanakan panduan dari halaman ke halaman tidak selalu menjadi yang terbaik untuk memaksimalkan pendapatan. Seluruh organisasi pengusaha tentu bisa memulai dari posisi yang berbeda, disesuaikan dengan jumlah pendapatan campuran yang sesungguhnya dan diinginkan. Konsekuensinya, berbagai bab dalam panduan ini menawarkan minat yang berbeda-beda. Hal-hal tertentu akan memberikan arahan kepentingan secara umum, sedangkan lainnya dapat terlihat sederhana bagi satu pembaca dan terlalu ambisius bagi pembaca lainnya. Sebagai contoh:
 - Beberapa organisasi mungkin akan tertarik terhadap pertumbuhan organisasi dengan pandangan meningkatkan keterwakilan atau untuk meningkatkan penciptaan pendapatan. Beberapa pembaca mungkin akan tertarik keduanya.
 - Organisasi lainnya akan puas dengan tingkat keanggotaan dan keterwakilannya, akan tetapi menginginkan bisa mengembangkan arus pendapatan baru dari pemberian layanan dan sumber luar lainnya.

Singkatnya, ini merupakan panduan singkat dengan masalah yang sangat kompleks. Panduan ini tidak mengklaim memuat penuh atau berisikan gagasan-gagasan asli. Panduan ini pun banyak mengambil materi sebelumnya yang berkaitan dengan penciptaan pendapatan secara umum. Panduan ini memberi perhatian kepada publikasi yang berhubungan dengan organisasi pengusaha dan kelompok kepentingan khusus. Panduan ini juga menggantungkannya kepada pengalaman penulis dalam mengobservasi apa yang dilakukan dan tidak berhasil dalam praktik sehari-hari. Setiap usaha yang dilakukan dalam publikasi ini, dalam boks praktik terbaik dan saran-saran untuk bacaan lebih lanjut juga memuat berbagai sumber yang digunakan.

Bab Dua

Organisasi pengusaha dan pembangunan pendapatan



Kutipan Kunci

“Bukan yang paling kuat yang dapat bertahan, tidak juga yang paling pintar, tetapi siapa yang paling dapat merespons perubahan.”

*Charles Darwin
Ahli Biologi
1809-1882*

Tujuan bab dua adalah memberi kerangka bagi dua tema besar yang mendukung pendekatan kita untuk membangun pendapatan.

- ◆ Pertama berkaitan dengan perbedaan organisasi pengusaha dalam berbagai bagian di dunia. Meskipun mayoritas akan setuju bahwa meningkatnya pendapatan merupakan tujuan utama organisasi, mereka memulai dari posisi laporan keuangan yang sangat berbeda dan menghadapi tantangan yang sangat berbeda. Akibatnya, sebuah cara atau metode yang telah bekerja dengan baik untuk satu organisasi tidak akan berhasil dalam organisasi lainnya. Apabila pendekatan “berdasarkan praktik terbaik” dipertimbangkan, sangat penting juga untuk mengkaji praktik yang berhasil di sebuah negara dari aspek sejarahnya, konteks sosial dan ekonominya untuk diadopsi oleh organisasi.
- ◆ Kedua, berhubungan dengan apa yang dijelaskan sebagai “paradoks menciptakan penghasilan kunci” yang dipraktikkan ke dalam organisasi pengusaha:
 - Memaksimalkan keanggotaan atau pendaftaran anggota.
 - Efektivitas biaya advokasi dan kemungkinan munculnya penunggang bebas.
 - Bukan untuk laba dan kebutuhan jasa yang menguntungkan, tapi adanya subsidi silang pekerjaan advokasi.

Tanpa adanya pemahaman tentang paradoks tadi, strategi yang menyeluruh untuk membangun penghasilan tidak dapat dijalankan.

Sebuah dunia yang berbeda, keterbatasan penerapan praktik terbaik

Survei Biro Aktivitas Pengusaha (ACTEMP ILO) tahun 1999 dan 2003 menegaskan, satu dari kalimat yang kerap dikutip oleh eksekutif organisasi pengusaha untuk menjelaskan organisasi mereka:

“...bahwa, mereka, organisasi yang miskin dibangun oleh anggota yang kaya”. Kedua, baik survei tahun 1999 dan 2003 menunjukkan bahwa satu dari prioritas pendek hingga menengah yang tertinggi dari organisasi pengusaha di seluruh dunia adalah menciptakan tambahan pendapatan.

Fakta menunjukkan bahwa banyak organisasi pengusaha membagi perhatian bersama dan menutupi perbedaan ketersediaan sumber daya, di negara maju dan di negara berkembang. Grafik berikut yang diambil dari penelitian tahun 1999 menunjukkan bahwa organisasi pengusaha di negara maju menikmati pendapatan tahunannya hampir 50 kali lebih besar dari organisasi serupa di negara berkembang.

Rata-rata pendapatan organisasi pengusaha tahun 1998	
Negara maju	US\$ 13.860.000
Negara berkembang	US\$ 284.440
Ekonomi transisi di Eropa Timur	US\$ 352.000

Organisasi pengusaha di negara maju mempekerjakan rata-rata 114 staf sementara di negara berkembang, dengan tujuan yang sama, hanya mempekerjakan rata-rata sebanyak tujuh pegawai.

Meskipun masalah ini akan dibahas lebih rinci dalam bagian empat hingga enam buku ini, ada hal terkait dengan sumber pendapatan dan bagaimana membedakan tiap organisasi pengusaha.

- ◆ Setidaknya 9 dari 10 organisasi pengusaha di negara maju menghasilkan lebih dari 60% pendapatannya melalui pendaftaran keanggotaan.

- ♦ Di negara berkembang dan dalam transisi ekonomi, pendapatan atas pendaftaran keanggotaan jauh lebih rendah. Sekitar dua per tiga organisasi pengusaha menghasilkan 60% pendapatannya melalui pendaftaran keanggotaan, dan sisanya berasal dari layanan yang diberikan kepada anggota atau bukan anggota. Di negara anggota baru Uni Eropa, proporsi pendapatan yang signifikan (mencapai 30%) berasal dari nasional, Eropa dan hibah global.

Dari data ini dapat dilihat, organisasi pengusaha di negara yang lebih miskin tidak dapat secara otomatis menjadi kaya dengan meniru model yang dilakukan organisasi serupa yang lebih baik di negara berkembang. Pendapatan dapat saja dikembangkan, yakni dengan membangun aktivitas organisasi yang lebih produktif.

Paradoks menciptakan penghasilan

Untuk membangun pendapatan guna memperkuat organisasi pengusaha setidaknya harus mempertimbangkan tiga paradoks berikut ini:

- ♦ **Paradoks satu.** Memaksimalkan keanggotaan atau pendaftaran anggota.
 - Organisasi harus berani memutuskan apakah memaksimalkan pendapatan dari pendaftaran anggota atau meningkatkan tingkat iuran untuk memaksimalkan kekuatan organisasi;
 - Kekuatan organisasi berasal dari meningkatnya jumlah perusahaan dan organisasi yang mewakili organisasi pengusaha. Pemaksimalan pendapatan dari pendaftaran secara pasti akan membebani anggota. Jadi pendekatan manakah yang baik?
- ♦ **Paradoks dua.** Biaya advokasi yang efektif dan kemungkinan munculnya penunggang bebas.
 - Bagi kebanyakan organisasi pengusaha, prioritas strategis pertama adalah melakukan advokasi dengan tujuan untuk memastikan lingkungan menjadi ramah terhadap bisnis. Ini berarti advokasi harus mewakili kepentingan bisnis dalam jenis yang luas, baik di tingkat forum pembuatan kebijakan nasional dan internasional. Dapat disimpulkan, fokus advokasi mampu memaksimalkan kekuatan, dan menjadi tujuan penting yang mampu menghasilkan pendapatan.
 - Iuran anggota memang dapat memaksimalkan pendapatan organisasi, tapi tidak akan bisa memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan lobi yang efektif. Hal ini akan menjadi masalah jika organisasi Anda harus menguji suara atau permasalahan di luar batas nasional, seperti di tingkat regional dalam institusi

semacam Uni Eropa, NAFTA, ASEAN, MERCOSURE, bahkan di tingkat global: WTO, PBB, ILO dan organisasi sejenis lainnya. Masalah ini akan lebih rumit dengan kemungkinan munculnya penunggang bebas. Lobi organisasi pengusaha untuk mengamankan lingkungan bisnis akan bermanfaat bagi seluruh perusahaan, tidak hanya anggota organisasi. Meski lobi yang dilakukan cukup berhasil, namun tidak ada keharusan bagi setiap perusahaan untuk bergabung ke dalam organisasi dan membayar insentif untuk setiap advokasi yang dilakukan. Pada titik ini banyak perusahaan yang mengambil manfaat dari membaiknya lingkungan kerja tanpa harus memberikan kontribusi atas biaya-biaya kerja advokasi. Mereka inilah yang disebut penunggang bebas. Secara sederhana, sebenarnya lumrah jika iuran keanggotaan yang lebih tinggi untuk bergabung dalam organisasi pengusaha diterapkan. Hal ini, ya itu tadi, untuk meminimalisir perusahaan yang hanya menjadi penunggang bebas.

- Salah satu cara untuk menjawab paradoks penunggang bebas adalah menjaga iuran keanggotaan pada tingkat yang dapat dijangkau, sementara program advokasi dengan memberikan subsidi silang dari sumber pendapatan lainnya.
- ♦ **Paradoks tiga.** Bukan untuk kebutuhan akan jasa yang menguntungkan.
 - Apabila sumber penerimaan utama organisasi pengusaha adalah menjual jasa, mereka akan membutuhkan perolehan pendapatan melalui aktivitas advokasi bersubsidi silang. Untuk melakukan itu, organisasi akan memasuki lingkungan yang kompetitif di mana ia harus bersaing secara bisnis, khususnya dengan pengacara, konsultan spesialis dan pemberi jasa lainnya. Agar berhasil, organisasi pengusaha harus memberikan layanan jasa sebaik atau bahkan lebih baik dari para pesaingnya tersebut. Penawaran potongan harga, bukan sekadar mencari keuntungan laba organisasi akan menjadi strategi yang baik. Organisasi pengusaha harus mengidentifikasi dan memanfaatkan bidang-bidang yang dapat menghasilkan keuntungan komparatif.

Dasar membangun pendapatan dalam organisasi pengusaha

Solusi tiga paradoks di atas mampu mendukung pembangunan pendapatan yang menyokong panduan-panduan berikutnya.

Jadi, sangat tidak logis memperoleh pendapatan untuk menghidupi organisasi hanya melalui tingkat pendaftaran keanggotaan.

Organisasi pengusaha harus mengadopsi iuran keanggotaan atau strategi layanan yang dapat memaksimalkan keanggotaan dan memastikan keterwakilan anggota yang melingkupi seluruh kategori, seperti besaran bisnis, kepemilikan, daerah, dan wilayah kepentingan bisnis.

Advokasi perlu didanai sebagian melalui pemberian jasa. Satu cara untuk menjawab paradoks penunggang bebas adalah dengan menjaga tingkat iuran keanggotaan yang dapat dijangkau anggota, dan berikan subsidi silang untuk program advokasi.

Keputusan untuk memberikan layanan jasa tambahan harus diarahkan untuk memperkuat keuangan organisasi.

Sumber pendapatan organisasi pengusaha di luar keanggotaan harus menguntungkan. Memang, tidak ada ketentuan mutlak untuk memberikan layanan jasa, kecuali atas kesepakatan anggota. Umumnya, kalau toh layanan ini disepakati bersama, setidaknya juga harus menguntungkan keuangan organisasi. Atau sekadar untuk menutup biaya pemberian jasa.

Keuntungan komparatif bagi organisasi pengusaha kemungkinan besar dihasilkan oleh faktor-faktor di mana pesaing sektor swasta tidak dapat mewujudkannya.

Dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi pengusaha hanya dapat mengalahkan pemberi jasa spesialis apabila dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan keuntungan komparatif. Kunci utama perbedaan antara organisasi pengusaha dan pesaingnya, sering diasosiasikan dengan sifat organisasi pengusaha itu sendiri. Awal kepercayaan untuk menyerahkan advokasi kasus kepada organisasi sangat ditentukan apakah sebagai pengacara atau negosiator banyak berhasil memenangkan permasalahan. Inilah sebetulnya yang harus dimanfaatkan oleh organisasi pengusaha yang banyak memiliki anggota.



DAFTAR PERIKSA ORGANISASI PENGUSAHA DAN PEMBANGUNAN PENDAPATAN

- Apakah Anda memiliki pandangan yang jelas mengenai haruskah strategi keanggotaan didasarkan upaya memaksimalkan pendapatan?
- Apakah Anda memiliki pandangan yang jelas mengenai haruskah aktivitas advokasi disubsidi secara silang dengan pemberian layanan?
- Apakah Anda mengadopsi pendekatan komersial secara murni untuk menentukan harga setiap jasa. Misalnya, mereka harus menghasilkan laba?
- Apakah penunggang bebas merupakan masalah utama dalam organisasi Anda?
- Apakah Anda mempunyai gagasan yang jelas mengenai keuntungan komparatif organisasi harus memberikan jasa dan bersaing dengan profesional swasta?



Bab Tiga

Memahami campuran pendapatan

Kutipan Kunci



“Pendapatan tahunan 20 Poundsterling, pengeluaran tahunan 19 Poundsterling, menghasilkan kebahagiaan.

Pendapatan tahunan 20 Poundsterling, pengeluaran 20 Poundsterling sebuah penderitaan”

*Mr. Micawber
Dari Charles Dickens “David
Copperfield”
1812-1870*

Permulaan setiap diskusi tentang pembangunan pendapatan adalah memahami campuran pendapatan Anda yang berjalan. Dari mana uang

diperoleh? Ketika Anda dapat menciptakan laba dan ketika Anda gagal mengganti biaya yang dikeluarkan. Ada petunjuk yang didapatkan dari survei di tahun 1998 dan diterbitkan oleh ILO tahun 1999. Data tersebut diperoleh dari 71 organisasi pengusaha nasional. Responden berasal dari tiap benua, campuran dari negara maju, berkembang dan negara yang sedang dalam transisi ekonomi.

Data yang berhubungan dengan rata-rata total pendapatan organisasi pengusaha telah disinggung dalam buku dua. Anda dapat melihat kembali bahwa di sana ditunjukkan adanya perbedaan pendapatan dan kemampuan pembelian antara pengusaha di negara maju dan berkembang. Pada dua tabel berikut, diambil dari laporan ILO, menggambarkan sumber pendapatan utama sekarang (dan mendatang) dan jumlah yang diperoleh dari tiap sumber. Penggambaran data ini sangat tergantung pada pendapatan dari sumbangan, sebagian pada negara maju.

SUMBER PENDAPATAN ORGANISASI PENGUSAHA

Sumber pendaptaan	Jumlah organisasi yang menggunakan sumber pendapatan		
	Total sampel	Negara maju (%)	Negara kurang maju (%)
Pendaftaran	97	95	96
Pembayaran langsung untuk jasa ke anggota	61	48	71
Pembayaran langsung untuk jasa bagi bukan anggota	38	29	51
Hibah (sumber nasional)	14	15	12
Hibah (sumber regional)	25	15	24
Hibah (sumber global)	22	15	29


Sebelum mengulas pembangunan pendapatan, Anda memerlukan pengetahuan menyeluruh mengenai sumber pendapatan sekarang dan ke mana Anda sebagian besar mengeluarkan uang. Karenanya Anda perlu mengumpulkan data yang relevan dari organisasi Anda sehubungan dengan perolehan pendapatan sekarang dan pengeluarannya.

Pertanyaan berikut ini meminta Anda untuk menganalisis:

- Dari mana dana pendapatan Anda berasal?
- Apa jasa yang Anda sediakan?

- Apakah biaya jasa dapat menutupi biaya pemberian jasa?
- Berapa biaya tahunan untuk menjalankan organisasi Anda?

Perorangan maupun divisi yang bertanggung jawab pada masalah keuangan organisasi harus dapat memberikan informasi tersebut. Anda juga dapat menggunakan format analisis sederhana berikut atau merancang sendiri formatnya sesuai dengan sistem akuntansi Anda. Jika organisasi Anda tidak mempunyai gambaran untuk menangannya, maka sangat penting untuk melakukan analisis ini.

LATIHAN PRAKTIK		
 Sumber pendapatan yang berjalan		
TABEL SATU: PENDAFTARAN ANGGOTA		
	Total pendapatan tahunan	Jumlah anggota
Total keanggotaan organisasi pengusaha		
Keanggotaan berdasarkan ukuran organisasi		
Federasi atau asosisasi		
Anak perusahaan multinasional asing		
Nasional besar (definisi)		
Nasional ukuran menengah (definisi)		
Nasional kecil (definisi)		
Individual/mikro		
Keanggotaan berdasarkan sektor (Anda memerlukan untuk mendefinisikan sektor yang dapat diterapkan dalam negara Anda dan/atau organisasi). Sampel definisi di bawah ini diambil dari daftar komite sektoral ILO.		
Produksi logam dasar		
Industri kimia		
Ilmu mekanik dan listrik		
Pertambangan (batu bara, pertambangan lain)		
Produksi minyak dan gas, penyulingan minyak		
Kain, pakaian, kulit, dan sepatu		
Pembuatan alat transportasi		
Pertanian, perkebunan, dan sektor pedesaan lainnya		
Konstruksi		

LATIHAN PRAKTIK



	Total pendapatan tahunan	Jumlah anggota
Makanan, minuman, dan rokok		
Perhutanan, kayu, bubur kertas, dan kertas		
Perdagangan		
Pendidikan Jasa keuangan, jasa profesional		
Pelayanan kesehatan		
Hotel, pariwisata, katering Media, kebudayaan, grafis		
Pos dan telekomunikasi		
Pelayanan publik		
Transportasi (termasuk penerbangan sipil, kereta api, angkutan jalan raya)		
Perusahaan yang bergerak untuk kepentingan umum (air, gas, listrik)		
Pelayaran, pelabuhan, pemancingan, angkutan perairan Lainnya (spesifik)		

TABEL DUA
TOTAL BIAYA TAHUNAN UNTUK MENJALANKAN ORGANISASI TERKAIT
DENGAN PENDAFTARAN ANGGOTA.

Akomodasi

Pemberian pelayanan dasar (penerangan, komunikasi)

Biaya lain (kendaraan, komputer)

Biaya karyawan (pelatihan karyawan dan biaya rekrutmen)
Komite

Pelayanan hutang

Daftar lainnya

KALKULASI:
TOTAL PENGURANGAN BIAYA TAHUNAN UNTUK PELAYANAN PENDAFTARAN ANGGOTA
(JUMLAH TOTAL TABEL DUA) DARI JUMLAH TOTAL PENDAPATAN TAHUNAN
PENDAFTARAN ANGGOTA (JUMLAH TOTAL TABEL SATU)



LATIHAN PRAKTIK

TABEL TIGA
ANALISIS BIAYA DAN PENDAPATAN TERKAIT DENGAN JASA YANG DIBERIKAN KEPADA ANGGOTA
(KEDUANYA DIBAYAR ATAU DIBERIKAN SEBAGAI BAGIAN DARI PAKET KEANGGOTAAN)

	Termasuk dalam anggota Coret yang tidak perlu	Total pendapatan setahun (lebih dari dan di atas iuran keanggotaan)	Biaya pemberian pelayanan lebih dari dan di atas jumlah yang telah dihitung dalam tabel dua
Masalah sumber daya manusia	Ya/tidak/sebagian		
Perundingan bersama	Ya/tidak/sebagian		
Upah minimum	Ya/tidak/sebagian		
Penyelesaian perselisihan	Ya/tidak/sebagian		
Saran hubungan industrial	Ya/tidak/sebagian		
Perwakilan anggota dalam sidang dan pengadilan	Ya/tidak/sebagian		
Identifikasi dan diskusi mengenai praktik yang paling baik	Ya/tidak/sebagian		
Tolok ukur	Ya/tidak/sebagian		
Pemberian informasi	Ya/tidak/sebagian		
Masalah sumber daya manusia	Ya/tidak/sebagian		
Riset	Ya/tidak/sebagian		
Publikasi (berdasarkan daerah jika dimungkinkan)	Ya/tidak/sebagian		
Saran yang berkaitan dengan sumber daya manusia	Ya/tidak/sebagian		
Konsultasi (berdasarkan daerah jika dimungkinkan)	Ya/tidak/sebagian		
Konferensi	Ya/tidak/sebagian		
Jasa rekrutmen	Ya/tidak/sebagian		
Saran keselamatan dan kesehatan	Ya/tidak/sebagian		

LATIHAN PRAKTIK



TABEL TIGA:
ANALISIS BIAYA DAN PENDAPATAN TERKAIT DENGAN JASA YANG DIBERIKAN KEPADA ANGGOTA
(KEDUANYA DIBAYAR ATAU DIBERIKAN SEBAGAI BAGIAN DARI PAKET KEANGGOTAAN)

	Termasuk dalam anggota	Total pendapatan setahun (lebih dari dan di atas iuran keanggotaan)	Biaya pemberian pelayanan lebih dari dan di atas jumlah yang telah dihitung dalam tabel dua
	Coret yang tidak perlu		
Daftar kategori lainnya dalam rincian yang sama			
Misalnya: masalah keuangan, manajemen, lingkungan, ekspor dan impor			
	Ya/tidak/ sebagian		
	Ya/tidak/ sebagian		

TABEL EMPAT:
SUMBER PENDAPATAN LAINNYA

	Total pendapatan yang dihasilkan tahunan	Total biaya marginal yang dihasilkan
Hibah (nasional)		
Hibah (regional)		
Hibah (global)		
Kewenangan		
Royalti		
Sewa dan pendapatan properti lainnya		

Dengan menggunakan aritmatika sederhana Anda dapat melihat berapa besar biaya penyediaan jasa utama Anda dapat ditutupi oleh iuran keanggotaan. Di manakah area jasa yang bersubsidi silang terjadi, dan di mana terjadinya kerugian atau sedikitnya jasa yang diberikan. Tabel satu juga membantu Anda untuk mengidentifikasi celah-celah dalam keterwakilan, walaupun nantinya akan ditutupi oleh hal-hal yang lebih rinci lagi dalam panduan ini.

Tabel di atas berisikan informasi penting bagi Anda untuk mengkaji ulang kemampuan keuangan organisasi dan untuk menindaklanjuti analisis mengenai pembangunan pendapatan.

Nah, bila Anda mendapatkan kesulitan mendapatkan laporan yang komprehensif, ini merupakan pertanda bahwa Anda perlu melakukan perbaikan laporan keuangan dan analisis.




DAFTAR PERIKSA PENDAPATAN CAMPURAN BERJALAN

- Apakah Anda mengetahui secara tepat proporsi dari pendapatan yang diturunkan dari pendaftaran, jasa, dan sumber lainnya?
- Apakah Anda mempercayai pendapatan campuran berjalan Anda memadai?
- Apakah Anda mempercayai pendapatan campuran berjalan Anda berkelanjutan dalam jangka panjang?
- Dapatkah Anda membuat daftar berdasarkan ukuran sektor dan perusahaan dari mana pendapatan pendaftaran Anda berasal?
- Apakah Anda mengetahui biaya operasional tahunan organisasi Anda?
- Apakah penerimaan keanggotaan mencakup biaya keanggotaan berbasis jasa?
- Apakah Anda mengetahui berapa banyak biaya jasa dan apakah Anda membuat keuntungan atas jasa yang melebihi paket keanggotaan?
- Dapatkah Anda mendaftar sumber dan jumlah pendapatan dari elemen di luar keanggotaan dan pemberian jasa?

Bab Empat

Mengoptimalkan pendapatan dari keanggotaan

Kutipan Kunci



“Anda bisa mendapatkan banyak teman dalam dua bulan karena tertarik kepada orang lain, daripada dalam dua tahun Anda mencoba membuat orang lain tertarik kepada Anda.”

Dale Carnegie
Dosen dan pengarang dari Amerika
1888-1955

Bab ini sengaja diberi judul “Mengoptimalkan pendapatan dari keanggotaan” daripada “Memaksimalkan pendapatan dari keanggotaan”. Anda dapat mengingat kembali paradoks satu dari bab dua. Paradoks satu menyebutkan, apabila tujuan utama organisasi adalah advokasi yang efektif, tujuan keanggotaan pertama Anda adalah memastikan keterwakilan.

Masalah pembangunan keanggotaan di sini akan dibahas dalam tiga judul:

- Struktur iuran anggota- siapa membayar apa.
- Keterwakilan dan profil anggota.
- Mengidentifikasi siapa yang bergabung dan siapa yang tidak bergabung dalam organisasi Anda.
- Membangun keanggotaan dan memelihara keanggotaan.

Struktur iuran keanggotaan

Pendapatan terbesar sebuah organisasi pengusaha adalah dari iuran keanggotaan, yang biasanya dibayarkan per tahun. Karena terdapat perbedaan yang mencolok pada ukuran dan besarnya keuntungan dari perusahaan anggota, organisasi pengusaha secara umum mengadaptasi sebuah rumusan untuk menentukan besarnya iuran keanggotaan.

Kunci penetapan biaya ini untuk meyakinkan bahwa organisasi dapat terwakili melalui berdasarkan skala ukuran maupun bidang perusahaan anggota. Besaran iuran haruslah realistis tapi tidak menghalangi

anggota untuk memperbesar jumlahnya sesuai dengan kesepakatan bersama. Sisi positif lainnya adalah mengutamakan keuntungan untuk anggota ketimbang yang bukan anggota dan memberikan kesempatan yang lebih besar untuk memasarkan jasa organisasi.

Sangat sedikit organisasi yang mengadopsi sistem iuran tetap tanpa memandang skala usaha. Membebaskan iuran standar akan menghasilkan keanggotaan yang sangat sedikit atau keanggotaan banyak namun dengan pendapatan organisasi yang sangat rendah. Kebanyakan organisasi menerapkan iuran dasar yang relatif kecil bagi perusahaan yang terkecil. Iuran dasar biasanya akan dinaikkan berdasarkan besarnya perusahaan atau kemampuan membayar. Kerap kali iuran dasar distandarkan dengan biaya tetap dengan memberikan pelayanan anggota seperti pencetakan, pengiriman literatur dan memberikan bukti pembayaran iuran anggota. Manfaat lain seperti layanan konsultasi atau pendampingan di pengadilan juga akan dilakukan. Secara umum sebenarnya bukan langkah yang taktis menawarkan layanan dalam iuran keanggotaan. Apalagi layanan juga sangat erat hubungannya dengan berbagai pungutan.

Komponen variabel sumbangan secara khusus didasarkan pada data yang berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan dalam berbagai bentuk, jumlah tenaga kerja atau upah. Komponen variabel biasanya bertambah sesuai dengan besar-kecilnya organisasi. Atau sesuai dengan jumlah basisnya. Sebagai contoh, organisasi akan membayar 10 sen per 100 dolar dari setiap tagihan sampai katakanlah 500.000 dolar, 5 sen per 100 dolar dari tagihan antara 500.000 dan 1.000.000 dolar dan 3 sen per 100 dolar untuk tagihan lebih dari 1.000.000 dolar dan seterusnya. Pendekatan lainnya menggunakan persentasi atas perputaran modal yang didaftar, laba atau pengembalian pajak atas nilai tambah.

Beberapa organisasi membebaskan “biaya tambahan untuk bergabung” ketika perusahaan menempatkan anggotanya ke dalam struktur. Sistem ini bisa berjalan baik dalam klub golf dengan daftar tunggu panjang, akan tetapi tidak dapat diterapkan secara optimal untuk organisasi yang aktif meningkatkan jumlah keanggotaannya.



PRAKTIK TERBAIK

IURAN ANGGOTA, YANG BOLEH DILAKUKAN DAN JANGAN DILAKUKAN

Permasalahan yang harus diperhatikan saat mengatur iuran keanggotaan:

Iuran harus transparan dan adil. Iuran berdasarkan biaya karyawan sering dirasa tidak adil oleh perusahaan yang memiliki sistem kerja intensif atau yang memiliki keuntungan kecil karena adanya pergantian karyawan.

Laporan keuangan tahunan harus bisa diaudit.

Jumlah iuran harus disesuaikan dengan jasa yang ditawarkan. Angka-angka yang ditawarkan harus masuk, sesuai dengan skala organisasi yang bekerja secara eksklusif menangani masalah ketenagakerjaan atau kamar dagang

Anggota harus paham dengan apa yang mereka dapatkan atas biaya iuran keanggotaan. Anda harus memahami analisis biaya dan manfaat yang masuk akal.

Keuangan organisasi harus berkelanjutan dalam jangka panjang. Pikirkan pula, ketika perusahaan besar mengurangi jumlah tenaga kerjanya, hal ini bisa mengurangi pendapatan tahunan organisasi.

Keuangan organisasi harus dapat bertahan walau terjadi inflasi tinggi. Misalnya, sistem yang didorong oleh biaya upah secara otomatis akan menyesuaikan diri dengan meningkatkan tingkat gaji. Jika hal ini tidak menjadi sebuah masalah, maka mekanisme penyesuaian otomatis yang berkaitan dengan biaya hidup harus dibuat.

Situasi yang dapat memicu buruknya ekonomi harus diperhitungkan secara matang, untuk menghindari produktivitas perusahaan bergerak naik dan turun tak menentu.

Hindari iuran yang terlalu besar, apalagi bagi perusahaan kecil. Jika tidak disesuaikan dengan kondisi perusahaan maka mereka bisa keluar meninggalkan organisasi secara dramatis.

Ketika Anda sudah memiliki sistem yang berjalan dengan baik, jangan diubah karena bisa berefek buruk. Pembebanan terhadap layanan jasa yang berlebihan biasanya yang paling sering terjadi.

Pikirkan keadaan perusahaan secara kompleks. Jika perusahaan memiliki kantor pusat yang kecil namun memiliki fasilitas pabrik yang luar biasa besar pastikan bahwa keanggotaan kantor pusat tidak diperluas ke dalam seluruh organisasi.

Pertimbangkan kategori yang berbeda dari setiap keanggotaan. Sebagai contoh adalah organisasi dan individu (anggota asosiasi). Pemotongan iuran anggota dapat diberikan berdasarkan jasa yang berbeda, atau hak istimewa keanggotaan bisa dikurangi, misalnya, karena ketidakhadiran dalam sidang umum. Pastikan Anda dapat menjelaskan setiap potongan atau kesepakatan yang berbeda untuk mereka yang membayar iuran secara penuh.

Jangan membuat paket keanggotaan, karena banyak perusahaan tidak menginginkannya.

Jangan bangun ke dalam jasa-jasa paket keanggotaan dasar Anda yang mengikat anggota ke dalam pengaturan-pengaturan yang agak dihindarkan- sebagai contoh penerapan keanggotaan otomatis dari skema perundingan bersama secara kolektif multi-pengusaha. Pikirkan tentang membangun bentuk-bentuk yang berbeda dari pengaturan-pengaturan keanggotaan berdasarkan paket jasa yang mereka bayarkan misalnya dengan atau tanpa perundingan.

Lakukan pembayaran iuran lebih awal. Ini merupakan langkah yang lebih baik daripada terlambat yang justru akan mengakibatkan seseorang meninggalkan organisasi.

Lakukan cara pembayaran secara praktis, seperti keanggotaan yang tidak perlu dikaji oleh direktur keuangan perusahaan setiap tahun. Pengaturan keuangan secara langsung dapat dilakukan bahkan oleh perusahaan kecil.



PRAKTIK TERBAIK

IURAN ANGGOTA, YANG BOLEH DILAKUKAN DAN JANGAN DILAKUKAN

Buatlah pembayaran secara mudah. Tawarkan pembayaran dengan kartu kredit untuk perusahaan-perusahaan kecil sebagai sebuah pilihan. Buat aturan bagi mereka yang meninggalkan organisasi sepanjang tahun (biasanya mereka membayar secara penuh untuk setahun), serta untuk mereka yang bergabung dengan organisasi di tengah tahun melalui keanggotaan tahunan (biasanya dengan proporsi iuran setahun).

Lakukan keanggotaan tahunan. Pertimbangkan tanggal pembaruan keanggotaan tunggal untuk setiap anggota atau tanggal ulang tahun untuk setiap perusahaan. Gunakan sistem berbasis komputer.

Anggota federasi

Jenis keanggotaan yang dibutuhkan dengan pertimbangan khusus adalah federasi di tingkat sektoral maupun regional. Yang jelas, dengan jumlah karyawan kecil, upah rendah dan anggota yang bersaing secara potensial, federasi dapat mengambil manfaat besar dalam organisasi namun memberikan kontribusi keuangan yang sangat kecil. Biasanya iuran organisasi ini didasarkan atas faktor-faktor seperti anggaran organisasi, jumlah anggota, kontribusi terhadap GDP yang dibuat oleh sektor yang diwakilinya, dan lain-lain. Anda dapat mempertimbangkan anggota dari organisasi-organisasi lain untuk bergabung setara di tingkat nasional. Untuk anggota dari organisasi cabang, potongan iuran keanggotaan berganda dapat juga menjadi pertimbangan.

Perubahan sistem pendaftaran anggota

Dengan panduan ini Anda dapat mengubah pengaturan iuran keanggotaan. Kapan mengubah sistem iuran sangat tergantung kepada Anda. Paling tidak lakukan perubahan kecil dulu. Contohnya mendata anggota baru yang masuk dan keluar organisasi, memperkenalkan pemotongan pembayaran lebih awal. Hal seperti ini dapat dilihat sebagai manfaat oleh para anggota baru. Namun cara ini dapat mengakibatkan penurunan iuran keanggotaan. Setelah sistem itu berjalan, atur iuran baru untuk yang baru bergabung, atau lakukan keanggotaan sekali waktu untuk mendukung keanggotaan berjangka pendek.

Perbaiki yang besar atas sistem pembayaran anggota merupakan hal yang secara ekstrem sulit dicapai, kecuali Anda mengalami krisis keuangan atau memiliki masalah besar di bidang ini. Ingat, sebelum Anda membuka perdebatan akan ada

sejumlah kelompok yang seringkali akan berbeda pandangan dengan apa yang Anda harapkan.

Pendataan dan keterwakilan anggota

Data internasional di bawah ini mengidentifikasi perbedaan antara perusahaan yang memilih bergabung dengan organisasi dan yang tidak. Seluruh data diambil dari survei layanan dan keanggotaan organisasi pengusaha yang paling besar dan terbaru yang diselenggarakan untuk ILO di tahun 2003. Metodologi yang digunakan dalam survei ini mencakup sumber dokumen secara penuh pada kuesioner yang diisi oleh lebih dari 7.000 perusahaan di 28 negara.

Untuk memahami karakteristik organisasi anggota dan bukan anggota analisis dikelompokkan ke dalam tiga hal umum:

- Karakteristik organisasi.
- Kemampuan membayar.
- Karakteristik kemampuan kerja.

Harus dicatat, survei ini dilakukan secara umum, tidak harus merupakan organisasi pengusaha di tingkat nasional.

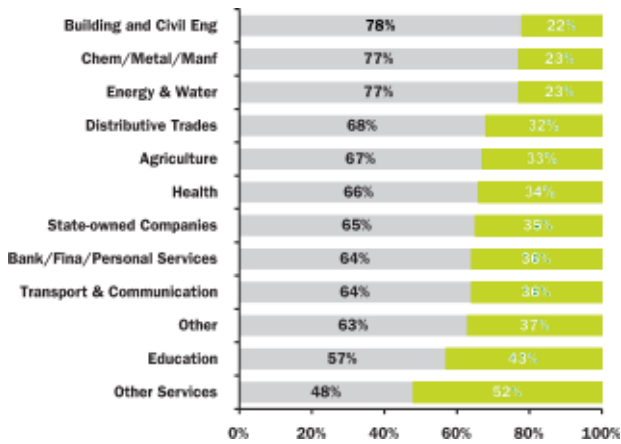
Karakteristik organisasi

Secara ringkas, karakteristik khusus yang menjelaskan anggota organisasi pengusaha adalah perusahaan besar, mempekerjakan banyak pekerja di sektor bangunan, teknik, kimia, atau manufaktur umum.

Ilustrasi berikut ini menunjukkan perubahan keanggotaan berdasarkan sektor industri, besarnya perusahaan, dan status organisasi.

Gambaran industri khusus menunjukkan kemiripan yang lebih rendah secara signifikan dari keanggotaan organisasi pengusaha di sektor publik dan di industri yang mengalami pertumbuhan baru. Termasuk industri yang berorientasi jasa seperti industri keuangan, bank dan komunikasi.

Grafik sektor Industri



Secara umum, perusahaan mempekerjakan lebih dari 500 orang, dan besar kemungkinan mereka akan menjadi anggota organisasi perusahaan. Sedangkan perusahaan yang lebih kecil akan lebih sedikit kemungkinannya untuk menjadi anggota.

Kantor-kantor pusat korporasi di tingkat nasional dan perusahaan asing yang dimiliki oleh perusahaan multinasional secara setara dapat bergabung menjadi anggota organisasi perusahaan. Akan tetapi anak perusahaan multinasional yang memiliki kantor pusat secara nasional lebih kecil kemungkinannya bergabung dibandingkan dengan anak perusahaan dari perusahaan milik asing. Sangat logis. Karena pada anak perusahaan nasional akan lebih banyak tergantung pada induk perusahaan.

Kemampuan membayar

Survei juga menunjukkan, tidak ada korelasi sama sekali antara keuntungan perusahaan dengan keterlibatan dalam organisasi pengusaha. Hal ini bertentangan dengan pandangan umum tentang perusahaan yang tidak layak bergabung atau tidak layak untuk meneruskan keanggotaan. Data menyebutkan bahwa perusahaan yang tidak layak untuk bergabung atau meninggalkan perusahaan karena alasan keuangan, sebenarnya sama sekali tidak ada hubungannya dengan masalah keuangan.

Karakteristik hubungan kerja

Pengujian atas hubungan kerja perusahaan-perusahaan yang menjadi anggota menunjukkan alasan kenapa mereka memilih bergabung dan mengapa tidak bergabung dengan organisasi pengusaha. Tidaklah mengejutkan jika organisasi pengusaha mempunyai tingkat keanggotaan serikat pekerja yang lebih tinggi. Besarnya serikat pekerja yang lebih tinggi ini memengaruhi operasional mereka, bisa berunding secara kolektif, dan bisa menjadi kelompok-kelompok perunding tingkat nasional, regional atau sektoral.

Ilustrasi tentang keanggotaan serikat pekerja di bawah ini menunjukkan dua fakta:

1. Perusahaan dengan tingkat keanggotaan serikat yang paling tinggi dua kali lebih tinggi bergabung dengan organisasi pengusaha.
2. Perusahaan tanpa anggota serikat sama sekali empat kali lebih sedikit untuk bergabung dengan organisasi pengusaha.

Ada dua alasan yang dapat menjelaskan keduanya. Sederhananya, jika layanan utama organisasi pengusaha berkisar pada hubungan kerja secara umum, dan secara khusus perundingan bersama, maka perusahaan yang mempunyai tingkat serikat pekerja tinggi akan memperoleh manfaat. Dan karena itulah mereka menjadi anggota.

Grafik keanggotaan serikat pekerja



Kebalikannya, perusahaan tanpa serikat pekerja sangat menginginkan untuk tetap menjaga status tanpa serikat pekerja. Hal ini terjawab dengan sebuah studi yang meneliti tentang penetapan upah. Anggota organisasi pengusaha harus bergabung dalam perundingan bersama di tingkat nasional maupun regional untuk berunding menentukan besaran upah. Sedangkan, perusahaan bukan anggota besar kemungkinan akan berunding sendiri dan menentukan tingkat upah secara sepihak di perusahaan atau di tingkat individual.

Memprofilkan anggota

Statistik di atas menegaskan bahwa keanggotaan yang besar umumnya berada di sektor ekonomi yang lebih tradisional. Pekerja mereka sebagian besar berkerah biru, memiliki keanggotaan serikat pekerja yang kuat, dan berunding bersama dengan serikat pekerja. Perundingan bersama kerap diadakan di tingkat nasional, regional maupun tingkat sektoral.

Namun keadaan yang lebih baik bukan tidak mungkin untuk dicapai:

- Banyaknya perusahaan milik negara yang dijual atau di subkontrakan kepada sektor swasta, ini bisa menjadi sumber baru keanggotaan yang

potensial bagi pengusaha-pengusaha yang mewakili sektor swasta.

- Berkembangnya investasi asing berpeluang meningkatkan pertumbuhan keanggotaan dalam perusahaan.
- Di beberapa negara mulai banyak dikaji pengaturan keanggotaan organisasi pengusaha yang berlaku di kantor pusat milik perusahaan nasional dan kantor pusat perusahaan multinasional. Ini untuk memastikan anak perusahaan mereka tidak menjadi penunggang bebas.

Sebaliknya, terdapat ancaman penting dan besar terhadap keterwakilan:

- Penyeimbangan struktur industri tradisional dan perubahan sifat tenaga kerja yang jauh dari penuh waktu, memicu perlawanan anggota organisasi pengusaha.
- Meningkatnya perusahaan kecil khususnya di sektor informal merupakan sebuah tantangan besar.
- Perundingan bersama secara terpusat adalah tantangan bagi organisasi yang mendasarkan hubungan kerja kolektif.

LATIHAN PRAKTIK



Anda harus menganalisis penetrasi pasar potensial keanggotaan Anda dari faktor skala perusahaan, kepemilikan, keanggotaan serikat pekerja, sistem penentuan upah.

Jawab pertanyaan berikut ini untuk membantu Anda menentukan wilayah kekuatan dan kelemahan keterwakilan organisasi Anda.

1. Berapa persen perusahaan dalam sektor-sektor berikut ini yang merupakan anggota organisasi Anda? (Catatan: sektor-sektor di bawah ini menggunakan definisi ILO, Anda dapat mengubahnya sesuai dengan kebutuhan)

	Perkiraan jumlah perusahaan dalam sektor di negara	Perkiraan persentase perusahaan dalam sektor anggota organisasi
Produksi logam dasar		
Industri kimia		
Ilmu mekanik dan listrik		
Pertambangan (batu bara, pertambangan lain)		
Produksi minyak dan gas, penyulingan minyak		
Kain, pakaian, kulit, dan sepatu		
Pembuatan alat transportasi		
Pertanian, perkebunan, dan sektor pedesaan lainnya		
Konstruksi		
Makanan, minuman, dan rokok		
Perhutanan, kayu, bubur kertas, dan kertas		
Perdagangan		
Pendidikan		
Jasa keuangan, jasa profesional		
Pelayanan kesehatan		
Hotel, pariwisata, katering		
Media, kebudayaan, grafis		
Pos dan telekomunikasi		
Pelayanan publik		
Transportasi (termasuk penerbangan sipil, kereta api, angkutan jalan raya)		
Perusahaan yang bergerak untuk kepentingan umum (air, gas, listrik)		
Pelayaran, pelabuhan, perikanan, angkutan perairan		
Lainnya (spesifik)		

LATIHAN PRAKTIK



2. Berapa persen perusahaan dalam ukuran kategori berikut ini (jumlah karyawan) yang merupakan anggota organisasi Anda?

Rentang ukuran(ubah sesuai dengan negara Anda)	Perkiraan jumlah perusahaan dalam kategori ini dalam negara	Persentase perusahaan dalam kotegori ini yang menjadi anggota organisasi Anda
1-199		
200-499		
500-999		
1000-1999		
2000-4999		
>5000		

3. Berapa persen perusahaan dalam kategori kepemilikan berikut ini yang merupakan anggota organisasi Anda?

Kategori kepemilikan	Perkiraan jumlah perusahaan dalam kategori ini dalam negara	Persentase perusahaan dalam kotegori ini yang menjadi anggota organisasi Anda
Kantor pusat korporasi perusahaan multinasional		
Kantor pusat perusahaan nasional		
Anak perusahaan multinasional asing		
Anak perusahaan nasional		
Perusahaan independen		

LATIHAN PRAKTIK



4. Berdasarkan apa Anda mengetahui keanggotaan Anda? Perkirakan persentase anggota perusahaan Anda dengan keanggotaan serikat pekerja berikut ini

Keanggota serikat pekerja (%)	Persentase anggota Anda dalam setiap kategori
0	
1-10	
11-25	
26-50	
51-75	
76-100	

5. Berdasarkan apa Anda mengetahui keanggotaan Anda? Perkirakan persentase perusahaan anggota Anda dengan sistem penentuan upah.

Tingkat penentuan gaji	Persentase perusahaan dalam negara	Persentase perusahaan
Nasional		
Regional		
Perusahaan		
Perusahaan dagang		
Individu		

Berdasarkan analisis ini Anda dapat melakukan pengujian yang dapat dipertimbangkan dengan pertanyaan-pertanyaan berikut ini. Anda bisa menyajikan data kepada anggota dari tim eksekutif, dewan, komite atau kelompok terpilih dari staf dan anggota untuk menanyakan jawaban mereka atas pertanyaan di bawah ini:

Kekuatan anggota

- Di mana posisi kekuatan kita dalam keanggotaan?
- Mengapa kita kuat di wilayah ini?
- Apa yang menjadi peluang kita untuk membangun lebih lanjut keanggotaan di wilayah ini (misalnya: penetrasi pasar)?

Kelemahan anggota

- Di mana kelemahan keanggotaan kita?
- Mengapa keanggotaan kita lemah dalam wilayah ini?
- Apa yang dapat kita tawarkan untuk membangun keanggotaan dalam wilayah ini?

Membangun keanggotaan

Untuk memutuskan bagaimana membangun keanggotaan, Anda harus mengenali karakteristik anggota baru. Anda mesti mengembangkan strategi yang berbeda dalam membangun kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang ada. Dalam setiap kategori Anda pun dituntut bisa mengidentifikasi berbagai perusahaan dengan target yang spesifik.

Membangun kekuatan yang sudah ada

Cermati kekuatan keanggotaan Anda. Ini untuk memudahkan Anda dalam mempromosikan organisasi. Jangan pernah melupakan tujuan keterwakilan organisasi Anda. Wilayah yang menjadi kekuatan, itulah basis Anda. Tapi tentunya ada wilayah yang memiliki kelemahan, seperti kurangnya keanggotaan dari bisnis tertentu, atau pandangan yang berbeda atas hubungan kerja kolektif.

Strategi Anda untuk mengatasi masalah ini harus sangat spesifik. Boleh jadi Anda memang tidak tertarik dengan jumlah anggota, tapi Anda tertarik untuk meningkatkan pendapatan. Ingat, dalam kasus ini Anda menargetkan jumlah perusahaan yang mendaftar dengan jumlah terbatas tapi berpotensi yang tinggi. Menulis surat terbuka akan sangat menghabiskan waktu. Sebaiknya, lakukan riset yang memadai, cari pembuat keputusan utama dan temui mereka secara pribadi. Anda harus menganalisis permasalahan ini dan membuat daftar. Misalnya pendaftaran 12 perusahaan besar akan menjadi target Anda dalam tahun ini.

Ada empat alasan mengapa organisasi-organisasi tersebut belum menjadi anggota:

- Mereka belum memiliki pemahaman yang cukup jelas tentang apa yang Anda lakukan.
- Mereka mengetahui dengan sangat baik apa yang Anda lakukan tapi memilih mendapat manfaat dari Anda tanpa harus ikut keanggotaan. Boleh dibilang, mereka adalah penunggang bebas yang sebenarnya.
- Mereka mengetahui apa yang Anda lakukan tetapi mereka telah mendapatkannya dari tempat lain.
- Mereka mengetahui apa yang Anda lakukan tetapi memiliki alasan yang cukup mendasar untuk tidak bergabung.

Dengan mengidentifikasi alasan tersebut Anda bisa meyakinkan perusahaan-perusahaan itu. Anda harus meluangkan waktu untuk melakukannya. Apabila daftar 12 perusahaan telah Anda kaji dengan beberapa pertanyaan alasan tadi, tambahkan perusahaan baru dalam daftar sampai Anda miliki jumlah target yang masuk akal. Sekarang Anda dapat membagi alasan menjadi kurangnya informasi dan penunggang bebas. Dengan demikian pendekatan Anda pun menjadi berbeda.

Bagi perusahaan yang tidak memiliki informasi jelas tentang apa yang Anda lakukan, Anda harus segera memberikan informasi pada mereka. Pertimbangkan daftar berikut ini untuk merumuskan tindakan Anda:

- Cari tahu secara spesifik siapa yang bertanggung jawab atas keputusan yang berhubungan dengan keanggotaan organisasi, atau siapa yang memengaruhi keputusan itu!
- Apakah Anda atau anggota aktif Anda mengetahui orang-orang atau salah satu orang yang memiliki pengaruh cukup besar dalam organisasi?
- Dengan memanfaatkan salah satu kontak tersebut apakah ada alasan yang bisa menjelaskan kenapa mereka tidak menjadi anggota?
- Atur pertemuan dengan kontak utama secara langsung.
- Utarakan keberhasilan terbaru Anda yang berdampak positif terhadap perusahaannya dan jelaskan program aksi Anda ke depan.
- Tawarkan beberapa publikasi Anda dan undang mereka untuk menghadiri berbagai aktivitas Anda sebagai tamu, tanpa harus membayar. Jika dimungkinkan lakukan penawaran, perkenalan yang positif.

Jika perusahaan hanya merupakan penunggang bebas yang telah mempertimbangkan seluruh masalah dan memutuskan untuk menghemat pengeluaran, argumen-argumen seperti ini tidak akan efektif. Untuk para penunggang bebas ada dua pilihan yang harus dipertimbangkan:

- Cari cara untuk menjelaskan kepada pengambil keputusan perusahaan, kerugian dan pengaruh apabila tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan aktivitas organisasi Anda. Termasuk jelaskan apa keuntungan para pesaing utama mereka.
- Ajak salah satu dari anggota Anda yang paham tentang organisasi untuk membantu menjelaskan bahwa mereka mendapatkan keuntungan pelayanan advokasi tanpa memberikan tambahan pengeluaran atas biaya yang telah mereka keluarkan.

Orang akan berhenti menjadi penunggang bebas sampai ada seorang yang mereka hormati menjelaskannya.

Menjawab wilayah yang menjadi titik lemah

Untuk menjawab wilayah yang menjadi titik lemah dalam keanggotaan, Anda akan menghadapi kelompok-kelompok perusahaan yang memiliki tujuan berbeda. Anda juga harus meningkatkan keanggotaan dalam tiap kategori yang menjadi titik lemah. Besar kemungkinan ini akan menjadi wilayah yang luas, karena ada beberapa anggota dan kisah sukses—yang akan terfokus pada perusahaan kecil

dan perusahaan tanpa serikat pekerja. Anda perlu merekrut sejumlah anggota secara maksimal di wilayah ini khususnya pada tingkat pendaftaran yang paling rendah. Organisasi-organisasi ini bisa dijelaskan tentang manfaat dan biaya yang murah untuk mendaftar. Anda perlu mencari tahu secara terperinci mengapa mereka memilih untuk tidak bergabung sebelum tawaran khusus atau proposal lain disebarkan. Artinya, Anda harus berbicara dengan mereka.

Langkah pertama yang mesti Anda lakukan adalah membagi kelompok ke dalam kategori yang sama. Kategori ini dapat dibagi atas pengusaha sektor publik, pengusaha bidang jasa yang baru diprivatisasi, perusahaan-perusahaan kecil, perusahaan dengan teknologi maju, perusahaan dengan keuangan perbankan, dan perusahaan sektoral dengan keanggotaan yang kecil atau tidak sama sekali.

Dengan mengidentifikasi kategori pertama, ujilah keanggotaan Anda sekarang. Dalam setiap kemungkinan Anda dapat memiliki beberapa anggota dalam tiap kelompok tersebut. Kunjungi mereka, atur pertemuan untuk mengetahui kenapa mereka bergabung dengan organisasi Anda dan kenapa mayoritas pebisnis seperti mereka memilih untuk tidak bergabung.

Apabila Anda tidak memiliki anggota, lakukan pendekatan terbatas secara langsung terhadap perusahaan di setiap kategori. Katakan kepada mereka mengapa Anda ingin bicara dan jelaskan ini bukan bagian dari proses penjualan keanggotaan. Meskipun Anda telah mengorganisir pertemuan anggota, sangat tidak disarankan untuk memperluas diskusi dengan beberapa orang bukan anggota untuk menguji temuan Anda.

Dilengkapi daftar alasan tadi, segera putuskan apakah Anda dapat membuat keanggotaan lebih menarik. Mengenali beberapa persoalan akan lebih cepat dan mudah menyelesaikannya, dibandingkan persoalan lain yang tidak dikenali. Sebagai contoh, jika misi utama organisasi Anda adalah melakukan perundingan bersama dengan sejumlah pengusaha dan kelompok perusahaan yang ingin tetap tanpa serikat pekerja, berikan alasan-alasannya. Apabila persoalan utama Anda adalah meningkatkan perusahaan sektor informal yang tidak terdaftar sebagai bisnis, langkah pertama yang ditawarkan adalah berpindah ke sektor ekonomi formal. Sarankan jangan bergabung dulu dengan organisasi pengusaha, tapi daftarkan diri untuk mengajukan Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Solusi jangka panjang Anda dalam wilayah ini selebihnya berkaitan dengan advokasi. Tegaskan, untuk bisa bergerak maju hanya dapat dilakukan apabila tahap ini sudah dilaksanakan.

Akan ada wilayah di mana Anda dapat melakukan perubahan. Caranya, fokuskan permasalahan-permasalahan yang menjadi perhatian sektor yang belum menjadi anggota, berikan layanan jasa untuk perusahaan-perusahaan kecil, kaji iuran keanggotaan untuk perusahaan paling kecil, atau tawarkan bentuk baru keanggotaan tanpa membebani kewajiban yang tidak diharapkan perusahaan. Anda tidak akan mengetahui mengetahui solusi yang tepat sampai Anda dihadapkan pada pertanyaan: jangan terburu-buru melompat melakukan aksi tanpa mengetahui permasalahan secara mendalam.

Menjaga keanggotaan

Tidak ada data global tentang keanggotaan dalam organisasi pengusaha. Namun ditemukan fakta ganjil, anggota dapat meninggalkan organisasi jika mereka tidak menyetujui kebijakan mendasar organisasi, jika mereka berubah kepemilikan atau jika mereka mengalami krisis keuangan. Nampaknya pergantian anggota dalam beberapa kasus tidak terlalu tinggi. Apabila organisasi Anda mengalami penurunan jumlah anggota yang cukup besar, Anda harus melakukan kajian mendesak untuk mengidentifikasi mengapa ini bisa terjadi, dan segera memperbaikinya.

Meskipun dengan perputaran anggota yang rendah, tetap jauh lebih mahal dan menghabiskan waktu untuk merekrut anggota baru dibanding menjaga anggota lama; dengan bertambahnya kepuasan para anggota lama berarti akan bertambah pula layanan jasa yang Anda berikan; dengan memiliki daftar keanggotaan yang kuat yang menceritakan hal baik tentang Anda, itu adalah alat rekrut terbaik yang Anda miliki.

Erick van Vooren dalam publikasinya "*Making and Keeping Members-direct Communication for Employers Organization*", menyusun beberapa tips tentang menjaga anggota.



PRAKTIK TERBAIK

MENJAGA ANGGOTA

Dorong anggota untuk saling menelepon atau berkirim email daripada menulis surat ketika memunyai persoalan atau tengah mencari informasi.

Dorong kolega Anda untuk meningkatkan jasa layanan, juga anggota.

Pecahkan persoalan anggota secepatnya.

Motivasi kolega Anda untuk menjaga anggota. Ingat, lebih mudah untuk menjaga anggota yang ada daripada mencari anggota baru.

Undang anggota untuk terlibat dalam diskusi kelompok yang memungkinkan mereka memberikan pendapat tentang jasa-jasa layanan.

Pastikan seluruh staf menjawab telepon ketika anggota tidak tahu harus melakukan tindakan apa atau sekadar mencari informasi.

Latih seluruh karyawan yang melakukan kontak dengan anggota untuk bertindak sopan dan simpatik.

Cari cara bagaimana Anda dapat membantu anggota Anda untuk menemukan seluruh layanan organisasi. Jasa layanan yang Anda berikan merupakan kunci keberhasilan organisasi.



DAFTAR PERIKSA OPTIMALISASI PENDAPATAN PENDAFTARAN


- Apakah struktur iuran Anda transparan dan dirasakan adil oleh anggota Anda?
- Apakah laporan keuangan Anda dapat diperiksa?
- Apakah anggota mengetahui layanan yang mereka dapatkan dan tidak dapatkan?
- Apakah Anda merevisi sendiri setiap kenaikan biaya?
- Apakah kecilnya anggota Anda memberikan banyak pendapatan bagi organisasi?
- Apakah perusahaan anggota membayar iuran yang adil? Atau dapatkan operasional kantor pusat ditutup oleh anak perusahaan?
- Apakah layanan anggota merupakan jasa yang diinginkan anggota?
- Apakah Anda memberikan insentif untuk pembayaran lebih awal?
- Apakah Anda memiliki aturan untuk anggota yang keluar dari organisasi dan yang baru bergabung?
- Apakah pengaturan tahun keanggotaan membantu arus kas dan perencanaan keuangan Anda?
- Apakah federasi membayar iuran dengan adil?
- Dapatkan Anda secara akurat membuat profil keanggotaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan wilayah keterwakilan?
- Apakah Anda memiliki strategi keanggotaan untuk meningkatkan pendapatan di wilayah yang sudah memiliki perwakilan kuat?
- Apakah Anda memiliki strategi menumbuhkan keanggotaan di wilayah yang kurang kuat dari sudut pandang keterwakilan?
- Apakah Anda memiliki mekanisme baku untuk mendata jumlah anggota?



Bab Lima

Membangun pendapatan dari layanan

Kutipan Kunci



“Kekuatan nama Anda terletak pada dominasi Anda. Lebih baik memiliki 50% dari satu pasar dibandingkan 10% dari lima pasar.”

*Al Ries
Ketua Ries dan
Ries Pengarang “Positioning:
The Battle for your mind”*

Salah satu dari banyak bidang yang berhubungan dengan organisasi pengusaha adalah menciptakan pendapatan dari layanan. Alasannya terletak dalam “paradoks pembangunan tiga pendapatan” yang sudah dijelaskan dalam bab dua. Inti paradoks tersebut, organisasi pengusaha perlu menciptakan laba dari layanan untuk memberikan subsidi silang atas kegiatan advokasi yang dilakukannya.

Manfaatnya, dimulai dari bab tentang paradoks tiga yang menerangkan:

Sumber pendapatan utama lain organisasi pengusaha adalah menjual jasa atau layanan, karena mereka membutuhkan uang dari jasa untuk memberikan subsidi silang bagi kegiatan advokasi yang dilakukannya. Untuk melakukan itu, organisasi akan memasuki lingkungan kompetitif, yakni membangun layanan pendapatan dengan berkompetisi secara bisnis, khususnya dengan pengacara, konsultan spesialis dan para akuntan. Agar berhasil, layanan organisasi pengusaha paling tidak sebaik atau bahkan harus lebih baik dibandingkan kompetitor di sektor swasta. Potongan harga yang ditawarkan berdasarkan status organisasi nirlaba nampaknya tidak serta-merta menciptakan strategi yang baik. Organisasi pengusaha harus mencari jalan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bidang keuntungan komparatif. Karenanya sangat penting mengulang dua konsekuensi yang berhubungan dengan pemberian jasa:

- Keputusan untuk memberikan tambahan jasa harus secara tegas diarahkan untuk meningkatkan keuangan organisasi. Sumber-sumber pendapatan organisasi pengusaha di luar keanggotaan harus menguntungkan. Ada hal yang sama sekali tidak dibenarkan memberikan jasa di luar yang telah disepakati anggota, meskipun anggota menginginkannya. Kecuali mereka membayar lebih biaya yang dikeluarkan untuk layanan tersebut.
- Keuntungan komparatif yang berkelanjutan bagi organisasi pengusaha bisa dihasilkan dari faktor-faktor di mana pesaing sektor swasta tidak dapat melakukannya. Dalam lingkungan yang kompetitif organisasi pengusaha hanya dapat mengalahkan pemberi jasa spesialis apabila mereka dapat mengidentifikasi dan mengembangkan keuntungan komparatif. Kunci utama perbedaan antara organisasi pengusaha dan pesaingnya, sering diasosiasikan dengan sifat organisasi pengusaha itu sendiri. Awal kepercayaan untuk menyerahkan advokasi kasus kepada organisasi sangat ditentukan apakah sebagai pengacara atau negosiator banyak berhasil memenangkan permasalahan. Inilah sebetulnya yang harus dimanfaatkan oleh organisasi pengusaha yang banyak memiliki anggota.

Bab ini dibagi dalam empat judul: membangun kekuatan, contoh layanan yang ditawarkan organisasi pengusaha, mengungkapkan pasar, dan pelaksanaan jasa-jasa alternatif.

Membangun kekuatan

Banyak literatur tentang pemberian layanan dalam organisasi pengusaha menyarankan untuk melihat jurang yang terdapat dalam pasar, seperti mengidentifikasi layanan-layanan anggota dan memberikannya. Banyak organisasi pengusaha yang menganggap analisis ini terlalu menyederhanakan persoalan. Organisasi pengusaha secara alamiah bukan organisme kewirausahaan yang dikelola oleh orang-orang berbakat dalam mengidentifikasi dan mengisi pasar. Organisasi pengusaha memiliki tujuan yang secara khusus menawarkan jasa untuk mendanai tujuan utamanya. Lazimnya misi organisasi pengusaha dimulai dari tingkat dasar yakni

memberikan layanan lingkungan di mana bisnis dioperasikan melalui advokasi yang efektif atau melaksanakan perundingan bersama banyak pengusaha secara kolektif atas nama anggota. Besar kemungkinan pemberian jasa tambahan ini diperhitungkan secara positif oleh anggota. Dalam memberikan jasa, organisasi pengusaha dibatasi untuk membangun kekuatan yang ada.

Dampak yang berkaitan dengan penentuan layanan yang ditawarkan sangat penting dipertimbangkan. Hal yang disarankan sebagai awalan membandingkan misi organisasi dan kekuatannya dengan keinginan acak anggota. Barulah setelah organisasi mampu membuktikan diri sebagai pemberi layanan yang baik dapat mengembangkan layanan yang ditawarkan. Berikut ini contoh berdasarkan studi kasus nyata.

Untuk membangun kekuatan, organisasi wajib menetapkan patokan praktik terbaik dan melaksanakannya dengan hati-hati. Jangan hanya karena organisasi pengusaha A dapat mengelola kalender pelatihan pada pekerja kerah biru, menerapkan praktik kerja yang aman, sampai MBA paruh waktu hasil kerja sama dengan universitas bereputasi, lalu organisasi pengusaha B dapat memulai menawarkan layanan membuka sekolah pelatihan layanan secara penuh. Karena organisasi pengusaha C yang sukses membuka usaha pemeriksaan standar kualitas tidak membuatnya sesuai dengan penawaran bisnis organisasi D. Penawaran harus dimulai dari kekuatan organisasi.

Hal ini dibuktikan melalui penelitian empiris tentang layanan yang dikampanyekan oleh organisasi pengusaha. Pada tahun 2003 survei organisasi pengusaha menyebutkan, perusahaan-perusahaan diminta memberi layanan pelatihan, hubungan pekerja, manajemen sumber daya, layanan manajemen dan masalah keuangan. Pada tingkat makro, saran dan bantuan eksternal yang kerap diminta adalah konsultan yang kemudian disusul oleh pengacara. Meskipun anggota organisasi pengusaha menawarkan beberapa layanan, sangat sedikit yang dimanfaatkan oleh organisasi pengusaha sendiri. Sejauh ini, wilayah yang paling populer adalah permasalahan hubungan kerja.



PRAKTIK TERBAIK

MEMBANGUN BERDASARKAN KEKUATAN - LANGKAH DEMI LANGKAH

Organisasi pengusaha mengembangkan serangkaian kegiatan pelatihan yang dirancang untuk mendorong kemampuan anggota dari segi isi dan memperoleh keuntungan dari peraturan-peraturan hukum yang mereka advokasi. Setelah menerima tanggapan positif dari peserta, organisasi ini menemukan bahwa program ini dapat dilanjutkan dengan layanan-layanan dalam bidang tertentu lainnya - ini terkait auditing dan jasa konsultasi. Dengan membangun “pengelolaan merek” sebagai pelatihan organisasi yang berjalan baik, mereka dapat menggelar sejumlah pelatihan mengenai isu-isu lainnya.

Organisasi pengusaha hanya mendekati dominasi pasar, di mana sistem perundingan bersama terbaru dan lama justru memberikan peran yang dominan pada mereka. Di negara-negara yang tidak memiliki kolektivisme kuat, hubungan industrial sangat didominasi oleh para konsultan dan pengacara. Hal sebetulnya bisa mendorong organisasi yang memiliki tempat kuat dalam pasar hubungan industrial, juga berhasil di wilayah pelatihan dan sumber daya manajemen. Organisasi tanpa basis kuat secara signifikan, dapat dipastikan kurang berhasil.


Berangkat dari teori dan praktik, yang harus dilakukan organisasi pengusaha adalah mengidentifikasi kekuatan utamanya. Kekuatan utama ini bervariasi berdasarkan organisasi, tetapi setidaknya mencakup:

1. Posisi advokasi yang istimewa membuat mereka secara khusus dapat mengembangkan tingkat keahlian yang tinggi di wilayah mereka bekerja.
2. Hubungan karyawan secara kolektif menjadikan mereka memiliki pengetahuan dan keahlian
3. Keanggotaan yang loyal. Menjaga keanggotaan organisasi mampu membangun hubungan dengan anggota berdasarkan tingkat layanan dan kepercayaan.

Selanjutnya organisasi dapat mulai menawarkan layanan ke wilayah lainnya. Grafik berikut memberikan contoh layanan pertama dan kedua jasa yang dihasilkan dari pengenalan kekuatan awal organisasi. Contoh yang didasarkan pada setiap kasus atas organisasi pengusaha ini juga menawarkan layanan ketiga yang dibangun berdasarkan pemanfaatan kekuatan yang berkesinambungan.


KEKUATAN KUNCI ORGANISASI	PENAWARAN JASA UTAMA	GENERASI KEDUA PILIHAN JASA	GENERASI KETIGA PILIHAN JASA
POSISI ADVOKASI	Melatih pengusaha dalam isi dan pelaksanaan peraturan baru	<ul style="list-style-type: none"> - Kesesuaian/ diagnostik auditing di bidang khusus; - Mengkonsultasikan pelaksanaan peraturan khusus; - Pelatihan umum dalam hukum ketenagakerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostik auditing yang lebih umum; - Konsultan strategi sumber daya manusia; - Penyusunan agenda pelatihan.
HUBUNGAN ANTARA KARYAWAN	Menyelenggarakan perundingan bersama dengan multi-pengusaha (majikan)	Menyelenggarakan survei gaji dan upah	Merancang program penggajian dan tunjangan.
LOYALITAS KEANGGOTAAN	Memberikan diskon keanggotaan bagi anggota untuk anggota	Merundingkan sejumlah bentuk diskon atas nama organisasi	Menggunakan daftar keanggotaan sebagai alat komersial untuk penyedia barang bagi pihak ketiga.

PRAKTIK TERBAIK



Sebagai pelatihan praktis, Anda harus mempertimbangkan misi dan strategi organisasi serta kekuatan unik yang terbangun. Daftarkanlah kekuatan-kekuatan ini dan pertimbangkan kemungkinan penawaran jasa generasi pertama, kedua dan ketiga.

Kutipan Kunci



“Selalu ada kesempatan di mana pengusaha dapat menanggung keuntungan hanya jika mereka mengenai dan merebutnya”.

*J. Paul Getty
Pengusaha Amerika
61892 - 197*

Jasa-jasa yang ditawarkan organisasai pengusaha saat ini

Beberapa publikasi memuat layanan alternatif yang dapat ditawarkan oleh organisasi pengusaha. Layanan secara umum berada dalam wilayah, seperti: pemberian nasihat, konsultasi, pemberian informasi, pelatihan, keterwakilan hukum dan publikasi. Dengan mengidentifikasi kekuatan organisasi, keuntungan komparatif dalam pasar dapat dilakukan dalam situasi yang sama sehingga jasa-jasa yang ditawarkan dapat berkembang sepanjang waktu.

Lembar berikut ini berisi contoh nyata jasa-jasa dan perangkat pemasaran yang mendukung organisasi pengusaha. Lembar ini ditujukan untuk memberikan petunjuk pada wilayah-wilayah mana saja organisasi pengusaha berhasil membangun kekuatan organisasinya.



PRAKTIK TERBAIK

Federasi Pengusaha Jamaika membangun kalender pelatihan yang impresif dimulai dengan keahliannya dalam hubungan industrial dan terus-menerus mengubahnya menjadi kompetensi yang lebih umum dalam pemberian beragam bentuk pelatihan. Kompetensi pelatihan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan berpindah menjadi disain dan implementasi produk-produk pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Gambaran yang lebih lengkap tentang tawaran mereka dapat dilihat di www.jamaicaemployers.com yang memberikan contoh berikut ini.

FEDERASI PENGUSAHA JAMAIKA

- Menggunakan keterampilan jasa pelanggan untuk menjaga tingkat persaingan;
- Kepemimpinan bagi penyelia;
- Dasar-dasar manajemen sumber daya manusia;
- Manajemen penyimpanan;
- Keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja;
- Peningkatan keterampilan manajemen untuk manajer potensial yang memiliki prospek;
- Pegelolaan dana pensiun secara efektif;
- Pengawasan kinerja- pengelolaan dan penilaian kinerja;
- Keterampilan komunikasi untuk staf di garis depan;
- Pemahaman hukum-hukum ketenagakerjaan;
- Hubungan industrial;
- Manajemen gudang dan persediaan;
- Profesional SDM saat ini, dari administratif menuju strategis;
- Perubahan peran sekretaris terkini;
- Pengelolaan dan keterampilan inter-persona untuk profesional administrasi;
- Teknik penulisan laporan;
- Manajemen kompensasi dan manfaat: Pendekatan berbasis kinerja dan kelompok;
- Pemaparan yang efektif dan keterampilan komunikasi untuk para manajer dan penyelia;
- Bagaimana mengelola hal-hal yang negatif di tempat kerja;
- Perubahan pengaturan kompetisi prioritas dalam aturan kerja baru dewasa ini.



PRAKTIK TERBAIK

JEF menghasilkan kalender pelatihan tahunan yang terdiri dari ratusan kegiatan. Sebagai contoh, kalender untuk bulan Juni 2004 diilustrasikan berikut ini:

- 2 Pensebutkontrakan secara strategis: Topik baru dari kesinambungan keunggulan kompetitif. Siapa yang harus hadir: Individu-individu dalam tingkat manajerial senior dan para eksekutif di tingkat kebijakan dalam industri jasa atau manufaktur yang tertarik dalam mengeksplorasi keuntungan dari penyubkontrakan (*outsourcing*): Permasalahan dan tantangan-tantangannya;
- 3 Berpikir strategis tentang pelatihan dan pengembangan: Petunjuk penyelamatan para manajer lini. Siapa yang harus hadir: Para manajer lini dan direktur dengan tanggung jawab fungsional atas pelatihan dan pengembangan;
- 8 Keterampilan komunikasi untuk staf di garis depan
Siapa yang harus hadir: Para penyelia, sekretaris, resepsionis, kerani, personalia keamanan, staf layanan tamu dan meja depan hotel, kasir, kerani penjualan dan loket;
- 8 Kursus modul hubungan industrial (8/6-29/7)
(Sore: Selasa dan Kamis)
Siapa yang harus hadir: Direktur dan manajer garis dengan tanggung jawab fungsional untuk pelatihan dan pengembangan;
- 8 Kursus modul hubungan industrial (8/6-29/7)
(Sore: Selasa dan Kamis)
Siapa yang harus hadir: Direktur dan manajer garis dengan tanggung jawab fungsional untuk pelatihan dan pengembangan;
- 15 Pelatihan tentang Asertivitas untuk Manajer
Siapa yang harus hadir; Manajer-manajer yang memiliki pengalaman dan profesional-profesional musiman yang ingin membangun kekuatan mereka, meningkatkan efektivitas komunikasi, dan mempertajam kemampuan dalam menyelesaikan konflik;
- 22 Komunikasi fungsional bersilang- Strategi untuk efektivitas tempat kerja
Siapa yang harus hadir: Setiap orang yang harus berhubungan dengan individu lain untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses.
- 24 Pertemuan umum tahunan
Merilis survei upah tahun 2004
- 29 Menggunakan keterampilan jasa konsumen untuk menjaga tingkat kompetisi – Praktik terbaik
Siapa yang harus hadir: manajer layanan konsumen, administrasi, penyelia, perwakilan jasa penjualan dan klien, serta manajer/ perwakilan layanan lapangan.
- 30 Bagaimana menggelar Analisis Kebutuhan Pelatihan yang Efektif
Siapa yang harus hadir: Praktisi SDM, pejabat pelatihan, spesialis dan siapa saja yang memiliki tanggung jawab untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan mikro ataupun makro dalam organisasi mereka.



PRAKTIK TERBAIK

ECOP- Organisasi Pengusaha Filipina menawarkan beragam layanan tetapi dikenal dengan pemberian data manfaat dan gaji yang dihasilkan dari fasilitas penelitian yang didirikan untuk memberikan informasi dan dukungan untuk program advokasinya. Rincian lebih lanjut dapat diperoleh pada www.ecop.org.ph

ECOP ONLINE

Sumber informasi bisnis penting

ECOP memberikan materi-materi yang diproses dan dikemas dalam bentuk informasi guna mendukung posisi dan kebijakan ECOP dalam forum-forum sektor swasta dan publik serta layanan aksi langsung untuk anggota dan sektor pengusaha secara umum

Survei dan studi

ECOP memberikan anggota dan non-anggota informasi yang komprehensif yang dapat diakses tanpa dipungut biaya dan atau dengan harga pasar yang kompetitif, dengan harga khusus untuk anggota ECOP dan beberapa jenis insentif untuk peserta studi penelitian.

Berikut ini daftar survei terbaru yang tersedia;

- Survei status ketenagakerjaan untuk kuartal 1,2,3 tahun 2002;
- Survei nasional tentang UKM 2003;
- Laporan Survei Perundingan Kerja Bersama 2003;
- Survei kompensasi perusahaan 2003;
- Survei kompensasi perusahaan 2002.

Pemberian informasi yang terkini dan relevan

ECOP memiliki rentang yang luas atas bahan informasi yang mencakup masalah bisnis penting. Bahan-bahan ini dapat diakses tanpa dipungut bayaran atau dengan harga pasar yang kompetitif baik untuk anggota maupun non-anggota

Perpustakaan ECOP



PRAKTIK TERBAIK

Asosiasi Pengusaha dan Manufaktur Selandia Baru (EMA) dan anggota Bisnis Selandia Baru telah mengembangkan sejumlah potongan harga yang dinegosiasikan dengan pemasok produk dan jasa bisnis penting yang ditujukan bagi UKM yang tidak dapat melakukan pesanan cukup besar untuk mendapatkan potongan harga yang besar.

EMA Advantage: Sebuah dunia yang mungkin

EMAdvantage merupakan program kesetiaan EMA dan jaringan keunggulan anggota. Sebagai anggota EMA anda dapat memperoleh manfaat tawaran khusus atas sejumlah produk atau jasa bisnis yang diberikan oleh anggota EMA lainnya. Anda dapat pula mendongkrak penjualan Anda dengan menawarkan potongan harga dan harga khusus kepada anggota EMA lainnya melalui program ini.

Periksa penawaran EMAdvantage yang tersedia dalam situs www.emadvantage.co.nz
Apabila Anda anggota EMA, klik di sini untuk mendapatkan informasi tentang cara berinvestasi di anggota EMA.

Kesepakatan terakhir anggota
Usuite (perangkat on line untuk bisnis)

Ingin membuat usaha Anda mudah?

Anda dapat menggunakan survei online profesional, surat elektronik perangkat pemasaran dan lebih banyak lagi dengan harga khusus anggota yang didapatkan dari kerjasama EMA dan USuite. Klik di sini untuk informasi lanjutan.

Emailife mengurangi biaya peliputan asuransi. EMA dengan bangga menawarkan biaya termurah asuransi jiwa yang dapat dibeli bagi Anda dan karyawan Anda.

Telecom Selandia Baru memiliki sejumlah solusi komunikasi yang dapat membantu Anda memelihara bisnis Anda. Solusi-solusi yang memiliki potensi dalam meningkatkan keuntungan, produktivitas, layanan konsumen dan loyalitas yang signifikan.



PRAKTIK TERBAIK

CBI yang berbasis di London memiliki keunggulan dengan kantor pusat London (di mana menjadi tuan rumah bagi serangkaian konferensi, program pelatihan dan briefing yang komprehensif) yang menawarkan jasa konferensi dengan layanan penuh.

- Fasilitas Konferensi
- CBI- Suara Kaum Bisnis (40 tahun)

Pusat konferensi CBI

Dengan mengombinasikan lokasi utama di West End, CBI dan gedung yang merupakan fitur London skyline yang dikenal dengan baik, Pusat Konferensi CBI merupakan tempat yang unik untuk sejumlah kegiatan;

Secara singkat:

- 10% potongan harga dari harga standar untuk anggota SBI;
- Berlokasi di Centre Point Tower yang menjadi lambang Kota London;
- Ruang media dan konferensi untuk keperluan pertemuan, pidato, presentasi, kegiatan televisi yang mampu menampung 200 orang;
- Ruang pameran, resepsi makan malam dan jamuan korporasi sampai 325 orang;
- Ruang pertemuan untuk 75 orang yang dapat dibagi menjadi ruang terpisah dengan daya tampung 25 orang;
- Tambahan kapasitas untuk 25 orang di setiap ruang pertemuan;
- Teknologi AV yang menekankan seni;
- Sejumlah pilihan katering dari makan siang ringan sampai prasmanan dan makan berkualitas restoran;
- Tersedia tarif untuk malam, akhir pekan dan jam-jaman;
- Tim yang berpengalaman dalam mengelola masalah keamanan yang meningkat dari profil pertemuan dan tamu tinggi.

Kontak

Untuk memperoleh informasi tentang ketersediaan tempat dan untuk informasi lebih lanjut hubungi 020 73958096 atau email ke cbi.centre@etcvenues.co.uk

Untuk melihat tur secara virtual, gambar, galeri, rencana ruang sidang dan kapasitas meja, silahkan kunjungi situs etc venue di www.etcvenue.co.uk



PRAKTIK TERBAIK

IBEC, Organisasi pengusaha Republik Irlandia, membangun keahlian yang dicapai dalam hal advokasi hukum-hukum nasional dan Eropa yang kompleks tentang K3 (keselamatan dan kesehatan kerja) untuk menawarkan sejumlah layanan anggota sebagai bagian dari paket layanan SDM dan hubungan industrial.

SDM dan Hubungan Industrial

Layanan K3 membantu anggota dalam menciptakan dan menjaga standar yang tinggi dalam lingkungan kerja. Layanan menawarkan informasi dan saran atas seluruh aspek dari legislasi keselamatan, kecelakaan di tempat kerja dan standar terbaik dalam K3 di tempat kerja. Saran dan informasi diberikan untuk masalah-masalah tersebut sebagai bentuk pencegahan kecelakaan, klaim atas kecelakaan perorangan, penyiapan pernyataan keamanan, kebutuhan pelatihan dan sumber-sumber informasi.

- Pemeriksaan umum K3 pada perusahaan dan organisasi;
- Pemeriksaan khusus seperti kebisingan, keamanan mesin, penanganan kimia dan lainnya;
- Kursus pelatihan manajemen dan staf di perusahaan yang didesain sesuai dengan kegiatan dan kebutuhan;
- Kursus Pelatihan publik, didesain untuk perwakilan dan pejabat K3, dalam melakukan penanganan pertama kecelakaan dan tentang peraturan dan legislasi baru yang berdampak pada K3 di tempat kerja;
- Seminar publik berkaitan dengan topik permasalahan K3;

Secara terpisah, brosur yang lebih rinci tentang layanan K3 yang diselenggarakan IBEC tersedia berdasarkan permintaan.

Pertanyaan Anda dijawab

Unit akan mempublikasi publikasi caturwulanan tentang Keselamatan dan Kesehatan-Pertanyaan anda dijawab.

Panduan IBEC tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Apakah Anda pejabat K3, manajer K3, koordinator keselamatan kerja, manajer di garis depan atau memiliki beberapa keterlibatan dalam keselamatan dan kesehatan kerja, Panduan IBEC tentang K3 merupakan perangkat yang esensial bagi Anda publikasi ini mencakup enam bagian: gambaran umum keselamatan dan kesehatan, hukum keselamatan dan kesehatan, manajemen K3, bahaya fisik, bahaya terhadap kesehatan dan masalah sektoral. Terdapat pula sejumlah lampiran yang memberikan daftar tentang legislasi terbaru dan formulir-formulir yang berguna.

Brosur dapat diperoleh di internet.

Wallchart

Panduan Wallchart K3 berisikan informasi penting kunci tentang peraturan di wilayah ini. Poster yang menarik akan memberikan pengusaha dan staf akses yang mudah terhadap peraturan-peraturan hUkum dalam format yang mudah diasimiliasi.

Memperkenalkan pasar

Setelah memutuskan wilayah yang memiliki keuntungan komparatif signifikan berdasarkan kekuatan organisasi serta layanan yang telah diidentifikasi, Anda dapat menawarkan langkah berikutnya untuk keluar dari pasar dan harga. Salah satu caranya adalah dengan menyanyakannya pada anggota, serta meminta mencoba layanan organisasi. Tidak seperti perusahaan lain yang menginginkan uji pasar terhadap layanan baru, Anda memiliki kelompok anggota loyal yang ingin melihat organisasi Anda berhasil. Jika Anda sudah melakukan persiapan dengan baik, mengorganisasikan kelompok fokus yang diikuti dengan survei anggota atas pilihan layanan akan menjadi relatif mudah.

Untuk pendekatan yang lebih canggih bagi pengujian pasar, paragraf ini menjelaskan metode utama yang digunakan, termasuk untung-ruginya. Isi paragraf diadaptasi dari apa yang telah dipublikasikan oleh The British Market Research Association (BMRA) dalam hasil riset mereka (www.bmra.org.uk). Apabila Anda berpikir menyewa organisasi profesional, ketahui pro-kontra atas variasi pendekatan yang disarankan.



PRAKTIK TERBAIK

METODE-METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

Metode-metode berikut ini sering digunakan dalam penelitian pasar:

- Survei internet
- Survei melalui surat;
- Wawancara perorangan (langsung);
- Wawancara per telepon;
- Disket melalui surat;
- Panel;
- Kelompok (diskusi) terfokus

Survei Internet

Penelitian internet dalam pengumpulan data dengan situs sederhana, mudah dan efektif. Interaktif. Survei-survei elektronik dapat ditargetkan untuk kelompok yang khusus atau menyiarkannya secara luas melalui internet. Survei dapat dilakukan dalam berbagai bahasa, hasilnya cepat dan biaya pengumpulan datanya rendah;

Keuntungan

- Biayanya moderat. Biaya pengumpulan data dapat ditekan;
- Kecepatan. Memungkinkan pengumpulan data yang cepat dalam jumlah wawancara yang besar;
- Non-intrusif. Para responden dapat menjawab pada saat yang nyaman;
- Akses. Unik atau sulit untuk melakukan kontak dengan responden;

Kerugian-kerugian

- Sampelnya bias. Sementara bertambahnya jumlah orang yang memiliki akses terhadap internet atau menggunakan jasa-jasa on-line, beberapa orang tidak memilikinya. Bukan pemakai internet tidak dapat diwakili dalam survei;
- Tidak adanya tanggapan. Adalah lebih mudah untuk tidak memperdulikan survei on-line daripada menolak pewawancara melalui telepon. Orang dapat melihat dan kemudian memilih untuk tidak menyelesaikan survei;
- Keamanan. Apabila survei berisi informasi yang sensitif, akan lebih tersedia bagi pesaing untuk mendapatkan informasi tersebut dibandingkan jika menggunakan wawancara melalui telepon.



METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

Survei melalui surat menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada responden melalui surat. Kuesioner dapat dalam bentuk kertas atau disket komputer atau difokuskan kepada peserta. Responden mengisi kuesioner dan mengembalikannya. Survei melalui surat seringkali menyertakan beberapa hadiah atau pembayaran sebagai insentif untuk mengisi kuesioner.

Untuk membantu Anda contoh disain survei dimasukkan kedalam Panduan Nomor Dua Organisasi Pengusaha Yang efektif, yang berhubungan dengan pengembangan strategi.

Keuntungan

- Biaya. Mengirimkan surat keluar sejumlah kuesioner biasanya merupakan cara yang lebih murah dalam melakukan survei;
- Visual. Gambar, lukisan atau grafik dapat dimasukkan ke dalam pengiriman. Hal ini terkadang membantu untuk menjelaskan atau menunjukkan konsep-konsep yang akan diteliti;
- Dapat mengerjakan beberapa tugas yang kompleks. Daftar yang menyusun berdasarkan peringkat atau mengelompokan elemen-elemen adalah mungkin dengan menggunakan survei melalui surat.

Kerugian

- Tingkat respons yang rendah. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan umpan balik, kuesioner melalui surat biasanya dikembalikan kurang dari satu di antara lima penerima. Bias dapat terjadi disebabkan oleh kebanyakan para responden dapat melakukan penyeleksian sendiri;
- Terbatas untuk kesadaran yang tidak dibantu atau pertanyaan terbuka: Bentuk-bentuk pertanyaan ini akan sulit untuk ditanyakan, dan mutu data dapat dikompromikan;
- Perputaran pengiriman surat keluar biasanya memakan waktu beberapa minggu atau bulan. Survei melalui telepon dapat diselesaikan dalam hitungan hari bahkan semalam;
- Ketidakpastian tentang kualifikasi responden. Siapa yang sebenarnya mengisi kuesioner? Kerani atau sekretaris selain dari eksekutif yang ditargetkan;
- Keterbukaan kepada pesaing. Perhatikan khusus apabila meneliti konsep baru atau rahasia. Apabila pesaing mendapatkan kuesioner Anda, mereka akan mereplikasikan kuesioner Anda dengan lembar yang dikirimkan kepada populasi yang sama dan memroses hasilnya. Paling tidak, mereka mengetahui apa yang Anda tanyakan;
- Keterbatasan data. Beberapa kuesioner yang dikirimkan keluar dikembalikan dengan tidak lengkap atau jawaban yang tidak jelas. Hal ini tidak dapat diklarifikasi atau dieksplorasi. Tindakan yang biasanya dilakukan adalah membatalkan sebagian;
- Lebarnya pembatasan. Tanpa perhatian khusus seperti insentif atau kontak dimuka melalui telepon, kuesioner lebih panjang yang dikirimkan keluar melalui surat biasanya tidak dikembalikan. Juga, kuesioner-kuesioner yang panjang dan kompleks mengurangi tingkat respons responden.



METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

Wawancara perorangan

Data dapat dikumpulkan dengan mengirimkan peneliti-peneliti untuk melakukan wawancara tatap muka. Sebagaimana pertanyaan-pertanyaan dijawab, peneliti mencatat respons-respons atas kuesioner, memasukan wawancara ke dalam komputer atau rekaman.

Keuntungan

- Dalam perorangan: responden dapat melihat dan dilihat oleh peneliti. Interaksi ini dapat bernilai dalam menyusun laporan, kerjasama dan mendorong keterusterangan.
- Dalam dan lebarnya wawancara: wawancara sepanjang satu jam di kantor responden adalah sangat mahal tetapi biasanya digemari oleh responden. Wawancara satu jam melalui telepon dapat menjadi terlalu tidak menarik. Eksplorasi atau pertanyaan mendalam biasanya lebih efektif atau mudah untuk ditanyakan secara perorangan;
- Menampilkan dan menjelaskan: keberagaman yang luas dari gambaran-gambaran dapat digunakan-demonstrasi, katalog-katalog, video dan layar komputer.

Kerugian-kerugian

- Mahal: Wawancara tatap muka hampir tidak digunakan mengingat biayanya yang tinggi dibandingkan dengan wawancara per telepon;
- Pengawasan mutu: Pengawasan sebuah wawancara perorangan dibandingkan dengan mengawasi wawancara melalui telepon;
- Lebih lambat: Wawancara perorangan biasanya menyita waktu lebih banyak untuk menemukan responden dan mewawancarainya secara perorangan;
- Kurang menjaga keanoniman responden: Beberapa masalah yang sensitif sesungguhnya lebih baik ditanyakan melalui telepon dibandingkan dengan perorangan . Ada kemungkinan tekanan lebih tinggi, sehingga tanggapan-tanggapan yang diberikan yang lebih dapat diterima secara konvensional dan sosial apabila wawancara dilakukan secara tatap-muka.



METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

Wawancara melalui telepon

Telepon menjadi metode yang menjadi semakin penting untuk pengumpulan data. Sistem komputer dan ketersediaan daftar responden terbaru yang memenuhi kriteria secara khusus dapat meningkatkan target penambilaan data. Pewawancara merekam jawaban-jawaban responden yang berkualifikasi atas kuesioner atau pada terminal komputer. Hal yang baru, pendekatan wawancara telepon secara otomatis secara teratur dikembangkan, Wawancara telepon secara kualitatif (kadang-kadang disebut sebagai wawancara eksekutif) terdiri atas diskusi dengan responden yang terstruktur dan juga terbuka. Pewawancara menggunakan panduan untuk memberikan arahan wawancara dan memastikan topik-topik penting dicakup. Akan tetapi, pewawancara dapat pula menambahkan pertanyaan-pertanyaan tindaklanjut untuk dieksplorasi dan menklarifikasi jawaban-jawaban responden dan memberikannya informasi yang mendalam.

Keuntungan

- kecepatan: Wawancara melalui telepon dapat dilakukan dengan sangat cepat. Pusat telepon yang besar dapat menghasilkan beberapa wawancara dalam waktu yang singkat;
- Biaya yang moderat: Wawancara telepon lebih murah dari wawancara perorangan-tetapi lebih mahal dari kuesioner yang dikirimkan melalui pos;
- Lebih pribadi: telepon memiliki sejumlah atribut wawancara tatap muka. Kualifikasi responden dapat dipastikan, respons dapat dieksplorasi dan diklarifikasikan, dan kuesioner-kuesioner diisi secara lengkap. Laporan dapat menciptakan kerjasama yang lebih besar.
- Rahasia: Dukungan atau bahkan asal daerah survei dapat dengan baik disamarkan;
- Pengawasan mutu; Pengawasan yang terus-menerus memungkinkan pengawasan yang melekat atas proses wawancara.

Kerugian

- Keterbatasan panjang wawancara. Tergantung dari permasalahan dan pendengar, wawancara telepon lebih dari 30 menit dapat menjadi hal yang sulit atau tidak mungkin;
- Non-visual. Sementara teknik-teknik dapat kadang-kadang dikombinasikan (surat penggambaran konsep, menanyakan pertanyaan melalui telepon, memperlihatkan gambar-gambar, melakukan demonstrasi atau prosedur siap pakai biasanya tidak mungkin dalam telepon);
- Hambatan kerjasama: Seperti halnya lebih banyak pemesanan jarak jauh (telemarketing) dan survei-survei melalui telepon, kerjasama responden terkadang menjadi persoalan, teknologi baru seperti panggilan identitas (ID) dapat meningkatkan hambatan ini.



METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

Disket melalui surat

Pengembangan teknik dengan aplikasi di beberapa pasar. Disket komputer dengan kuesioner yang diadministrasikan sendiri dengan memogramkan disket yang dikirimkan kepada koresponden. Mereka menjawab kuesioner di atas layar dan mengembalikan disket yang telah selesaikannya. Kerap, penyeleksian panggilan telepon diperlukan untuk memastikan responden memiliki perangkat yang seharusnya.

Keuntungan

- Menyenangkan bagi peserta; Meskipun kebaruannya akhirnya tidak terpakai, banyak pemakai komputer menikmati wawancara disket melalui surat.
- Kerjasama dan tingkat responsnya mendekati 80%.
- Baik untuk kuesioner yang panjang: "Disket melalui surat" bekerja pada saat wawancara panjang diperlukan. Beberapa pertanyaan dapat dijawab lebih cepat dengan menggunakan komputer dibandingkan dengan membacanya melalui telepon.
- Sesuai dengan desain penelitian yang khusus: Teknik-teknik yang lebih canggih diperoleh dari pengadministrasian di atas komputer.

Kerugian

- Memerlukan peralatan: Beberapa responden dapat kekurangan keahlian atau peralatan untuk melakukan "disket melalui surat". Teknik ini merupakan yang terbaik untuk bisnis atau pasar-pasar teknik.
- Perputaran yang rendah. Mengingat pemanggilan, pengiriman, pengisian dan pengembalian diperlukan semua, disket melalui surat membutuhkan beberapa minggu lebih panjang dari wawancara;
- Risiko keamanan: Selain proteksi, seorang ahli dapat menyalin kuesioner Anda dan mengirimkannya kepada pesaing.
- Sama seperti kuesioner yang dikirimkan melalui surat lainnya. Dan kemungkinan virus computer dapat membatasi beberapa orang untuk berpartisipasi.
- Biaya yang lebih banyak.
- Karena melibatkan langkah-langkah yang berganda, disket melalui surat dapat lebih mahal dibandingkan metode satu langkah.



METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

PANEL

Biasanya terdiri dari kelompok-kelompok orang yang memberikan informasi secara teratur. Pertanyaan-pertanyaan biasanya terfokus pada hal-hal seperti kebiasaan membeli, keinginan membeli dan kesadaran periklanan. Dalam beberapa kasus, panel-panel direkrut sederhananya untuk memberikan kelompok responden yang berkualifikasi yang dapat secara cepat memberikan masukan untuk pertanyaan-pertanyaan tentang preferensi konsumen atau pengembangan produk baru. Kerap kali kelompok keagenan dapat menjadi panelis dengan melaporkan penjualan, tingkat persediaan dan pandangan mereka atas tren pasar.

Keuntungan

- Akses yang cepat dan berlanjut: Panel menawarkan akses yang tersedia dan berjalan terhadap informasi. Karena panelis-panelis direkrut sebelumnya, peneliti memiliki kelompok responden yang tersedia untuk pertanyaan atas perubahan-perubahan dalam preferensi produk dan persepsi industri. Dan, karena panel dapat dikaji ulang, perubahan dapat diukur sepanjang waktu;
- Sedikit biaya: Panel memberikan peluang untuk mengembangkan pandangan tentang pasar yang memiliki rentang yang panjang dan berkelanjutan tanpa biaya yang mahal;
- Survei-survei yang lebih pendek: Responden-responden terbiasa dengan proses dan memiliki informasi latar tentang produk dan orang.

Kerugian

- Pengkondisian panel: Satu kesulitan dalam menggunakan panel adalah memastikan hal tersebut tetap mewakili pasar dan anggota tidak menjadi pemberi opini profesional. Para panelis harus digilir dan anggota baru ditambah secara teratur.



METODE PENGUMPULAN DATA DASAR

Kelompok-kelompok terfokus

Penelitian kelompok fokus menggunakan diskusi-diskusi kelompok untuk mempelajari mengenai sebuah topik tertentu. Delapan sampai 14 responden secara khusus direkrut untuk setiap sesi. Dua atau lebih kelompok terfokus biasanya dilaksanakan untuk menentukan hasil mana yang konsisten dan terpercaya. Lokasi-lokasi yang berbeda dapat digunakan untuk menyeimbangkan atau mengurangi bias regional. Secara khusus kelompok-kelompok fokus diselenggarakan melalui telepon menggunakan panggilan bersama (*conference call*). Kelompok-kelompok dapat pula dilakukan secara on-line (langsung). Diskusi-diskusi kelompok terfokus data berakhir dari 30 menit sampai dua atau satu setengah atau bahkan tiga dan satu setengah jam kelompok terfokus digelar oleh satu atau dua peneliti (atau moderator). Selama berlangsungnya diskusi-diskusi, peserta diminta untuk menyusun pertanyaan-pertanyaan yang khusus. Moderator-moderator kelompok diskusi menyimak dengan hati-hati untuk merespons dan menanyakan pertanyaan-pertanyaan lanjutan untuk mempelajari tentang masalah, sikap atau kepercayaan mendasar. Diskusi-diskusi kemudian dianalisis untuk mengetahui tentang opini, persepsi, reaksi peserta dan hal-hal yang disepakati dan tidak disepakati. Kelompok-kelompok fokus tradisional menggunakan moderator tunggal, lebih singkat dan memiliki peserta lebih sedikit dibandingkan moderator ganda kelompok terfokus. Moderator ganda sangat efektif untuk topik-topik yang lebih kompleks, pasar-pasar secara teknis atau tempat logistik dilibatkan. Interaksi yang lebih mendalam dan beragam antara moderator dan pengamat merupakan ciri-ciri moderator ganda dalam kelompok terfokus.

Keuntungan

- Mendalam: Kelompok-kelompok terfokus dapat memperoleh informasi yang tidak dapat diperoleh dengan cara lain. Peserta tidak hanya mendiskusikan opini mereka sendiri, tetapi mereka juga memiliki kesempatan untuk bereaksi terhadap pandangan-pandangan pihak-pihak lain. Memberi dan menerima di antara peserta kelompok terfokus memberikan dinamika yang kuat yang hilang dari wawancara secara perorangan;
- Siap pakai (*hands on*): Terdapat pula peluang untuk investigasi langsung secara ekstensif. Produk-produk dapat diuji coba, konsep-konsep dikaji ulang dan reaksi-reaksi diobservasi dan dieksplorasi.
- Tepat waktu: Segera. Pasca pembahasan kelompok dengan moderator-moderator dan klien-klien dapat menciptakan pandangan bersama dan mengurangi dengar pendapat secara selektif atau kesimpulan yang dini.

Kerugian:

- Penyalahgunaan: Sering terdapat godaan untuk mempertimbangkan hasil kelompok terfokus sebagai pengganti data survei. Penelitian kelompok terfokus menginvestigasi sifat perilaku dan motivasi, bukan dari frekuensinya dalam populasi;
- Salah menerjemahkan: Meskipun peneliti yang memiliki pengalaman dapat ditantang untuk menentukan temuan yang dapat digeneralisasi dari kelompok terfokus. Karena mereka sangat segera, pengamat yang naif akan menolak untuk mengambil kesimpulan-kesimpulan;
- Pengelolaan dinamika kelompok yang buruk. Menyelenggarakan kelompok terfokus memerlukan keterampilan, pandangan dan pengalaman. Tidak setiap orang dapat menjadi moderator.

Alternatif penyampaian layanan

Beberapa layanan harus dijalankan dengan keahlian profesional. Beberapa organisasi pengusaha memang secara khusus menyediakannya. Sering pula layanan tertentu dapat diberikan oleh staf organisasi. Namun ini hanya terbatas pada briefing, pelatihan, konferensi, dan sejumlah konsultasi. Dengan gambaran seperti ini, bagaimana mungkin organisasi pengusaha kecil dengan sumber daya dan staf yang terbatas serta memiliki beban kerja yang banyak dapat mengembangkan dan menjalankan layanan secara baik?

Biasanya organisasi membawa spesialis dengan membayar ongkos tertentu atau berdasarkan pembagian keuntungan. Kedua pilihan ini memperbolehkan seorang ahli eksternal dapat dilibatkan dalam organisasi yang tidak memiliki keahlian tersebut. Hal ini sering dianggap terlalu menghabiskan banyak biaya.

Usaha patungan lebih umum terjadi pada organisasi yang lebih besar. Sedangkan kontrak luar, termasuk mengontrak konsultan perseorangan sering dilakukan perusahaan kecil. Risiko yang lebih besar tentunya berada pada usaha patungan. Namun pastikan, pembagian keuntungan usaha patungan tidak merugikan organisasi.

Konsekuensi dari menyewa ahli dari luar untuk mewakili organisasi dalam kegiatan penting adalah memastikan bahwa ia benar-benar mengontribusikan keahlian dan integritasnya. Karena mitra usaha patungan Anda atau kontraktor di luar juga mewakili organisasi Anda, maka kesalahan tindakan yang dia lakukan juga dapat berimbas kepada organisasi.



DAFTAR PERIKSA OPTIMALISASI PENDAPATAN PENDAFTARAN

- Dapatkah Anda membuat daftar kekuatan organisasi untuk mendasarkan layanan jasa Anda?
- Apakah seluruh layanan yang Anda berikan sesuai dengan misi dan tujuan organisasi Anda?
- Apakah seluruh layanan yang Anda berikan menghasilkan uang?
- Apakah Anda memiliki strategi pelayanan jasa dalam jangka yang lebih panjang yang merencanakan memanfaatkan wilayah kekuatan organisasi kunci Anda?
- Apakah Anda memiliki mekanisme untuk menguji jasa yang berasal dari kekuatan utama organisasi sehingga menjadi paling menguntungkan dan dapat dipasarkan?
- Apakah Anda menggunakan kontraktor atau usaha patungan untuk menawarkan jasa?
- Apakah Anda yakin mitra bisnis Anda mampu meningkatkan reputasi dari organisasi Anda?



Bab Enam

Mencari alternatif pendanaan

Selain dari pendaftaran anggota dan pemberian layanan, ada beberapa sumber pendapatan lain organisasi pengusaha. Sumber pendapatan tersebut lebih bersifat tidak rutin (*ad-hoc*). Walaupun pendapatan ini tidak bergantung dari sumber pendapatan utama, dapat menjadi penting bagi pemasukan organisasi. Sebagai contoh memasukkan pemberian sponsor dan biaya pengesahan, iklan di majalah dan publikasi, kekayaan dari anggota lama dan hibah eksternal atau proyek yang mendatangkan pendapatan.

Semua sumber yang digunakan oleh organisasi pengusaha dan akan didiskripsikan secara singkat, di bawah ini:

Sponsor dan biaya pengesahan

Sponsor dapat membantu mendukung konferensi, publikasi, harta tetap seperti komputer, televisi dan situs. Organisasi pengusaha yang bekerja sama dengan sponsor untuk mendanai atau memberikan kontribusi harus dipastikan tidak merugikan kredibilitas organisasi, tetapi sebaliknya justru meningkat. Organisasi sponsor biasanya membayar sejumlah kas atau menawarkan produk-produk atau jasa dengan imbalan ekspose yang cukup besar dalam konferensi, dalam publikasi, dan ke dalam daftar surat-menyurat organisasi.

Untuk kegiatan besar atau publikasi, organisasi biasanya memiliki kelompok sponsor yang dapat dikategorikan dalam kelompok platinum, emas, atau perak. Ini adalah untuk yang merefleksikan besarnya dukungan yang diberikan. Organisasi pengusaha yang menawarkan peluang sponsor, harus sangat berhati-hati. Jangan sampai semua anggota diberikan kesempatan yang sama untuk menerima sponsor karena hal ini bisa berpotensi memunculkan konflik internal.

Umumnya biaya persetujuan terbagi ke dalam beberapa karakteristik pensponsoran, yang juga perlu ditangani secara hati-hati. Persetujuan pemakaian produk atau jasa memerlukan rekomendasi dari organisasi pengusaha. Persoalan yang terkait dengan masalah kualitas produk dan jasa, persoalan yang berhubungan dengan persaingan kepentingan anggota juga mesti diperhatikan. Untuk meminimalisir konflik yang mungkin terjadi,

disarankan bagi organisasi pengusaha untuk menerapkan aturan dan pertimbangan secara hati-hati.

Keuntungan lainnya adalah dimungkinkannya organisasi mendapatkan royalti dan potongan harga bagi anggota yang berhasil memasok produk atau jasa. Biasanya potongan harga ditawarkan kepada anggota, dan organisasi memperoleh royalti atas pendapatan tambahan yang dihasilkan anggotanya.

Iklan

Sering ditemui harga surat kabar dan majalah tak mampu menutupi biaya produksi dan distribusi. Namun, sebenarnya hal ini bisa teratasi dengan penuhnya ruang iklan dalam media. Hal yang sama bisa diterapkan untuk situs (situs) organisasi populer. Organisasi harus mengatasi membengkaknya biaya produksi dan distribusi majalah atau situs dengan menjual ruang iklan untuk anggota ataupun non anggota.

Dalam skala yang kecil, Anda dapat mengelola ruang iklan kepada perusahaan anggota Anda. Sementara pada skala yang lebih besar terdapat beberapa agen yang mengkhususkan diri menjual ruang iklan dalam media cetak atau elektronik

Kekayaan

Kekayaan sering didefinisikan sebagai pemberian milik perseorangan yang dikelola dengan penuh kepercayaan untuk organisasi dan digunakan secara umum atau tujuan khusus. Beberapa organisasi pengusaha memiliki panduan atas kekayaan dalam situs mereka. Apabila Anda memiliki minat mempelajari kekayaan organisasi, Anda dapat membacanya dalam situs di bawah ini: http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Hibah

Ada beberapa variasi hibah terkait dengan bentuk kerja sama teknis, seperti yang dilakukan organisasi seperti bank dunia, bank pembangunan regional, ILO, Uni Eropa dan organisasi-organisasi khusus serta yayasan swasta. Untuk mendapatkan hibah, perlu

memetakan dan mempelajari lembaga donor yang potensial, preferensi, atau persyaratan. Beberapa lembaga donor memiliki wilayah khusus yang berkonsentrasi secara eksklusif, misalnya pembangunan berkelanjutan, masalah anak, usaha kecil, kewirausahaan kaum muda dan lain lain. Tapi Anda tetap harus berhati-hati mengatur donor potensial. Pastikan itu tidak bertentangan dengan prioritas strategis dan posisi politis organisasi Anda.

Ada sejumlah persyaratan yang harus dipenuhi organisasi, di antaranya adanya penemuan, aplikasi untuk dan mendapatkan hibah, dan adanya kewajiban untuk melaporkan dana hibah kepada lembaga donor. Ingat, hibah bukan “makan siang gratis”. Dana hibah dari lembaga donor dan proyek harus ketemu secara programatik dengan tujuan tujuan organisasi sehingga bisa membawa agenda organisasi di masa mendatang. Karena ini melibatkan keuangan organisasi Anda akan jarang memperoleh keuntungan dari hibah eksternal. Pendekatan ini akan membawa risiko, yakni arahan organisasi dari lembaga donor yang menghibahkan proyek. Risiko lainnya, organisasi bisa kehilangan prioritas program yang telah ditetapkan bersama, atau kehilangan obyektivitas.

Saran atas hibah dan donor yang cocok bagi organisasi pengusaha dapat diperoleh dari biro aktivitas pengusaha ILO, dari pusat sumber organisasi pengusaha di UNICEF dan organisasi seperti The Foundation Centre yang mempublikasikan direktori yayasan untuk indeks hibah untuk donor-donor Amerika (www.fdncenter.org). The Center Foundation tak cuma memberikan layanan untuk mendapatkan hibah, tetapi juga berisi informasi dan panduan untuk sumbangan yang relatif kecil.

Dukungan negara

Tak hanya lembaga donor, sejumlah negara juga menawarkan dukungan untuk organisasi mitra sosial dalam bentuk pemberian dana khusus dan hibah langsung. Tidak ada yang salah dengan organisasi pengusaha yang mengambil peluang pendanaan dari pemerintah. Tetapi harus selalu diingat, peran utama organisasi pengusaha adalah melobi pemerintah atas nama anggota perusahaan atau organisasi untuk kepentingan dunia usaha. Prinsipnya, penerimaan dana negara tidak akan memengaruhi pandangan dan perilaku organisasi.



DAFTAR PERIKSA SUMBER PENDANAAN ALERNATIF

- Apakah Anda memperoleh pendapatan dari sponsor atau dukungan?
- Apakah pengaturan sponsor terbuka berlaku setara bagi seluruh anggota Anda?
- Apakah setiap pengaturan sponsor memberikan kontribusi kepada organisasi Anda?
- Apakah Anda memasukkan iklan dalam publikasi dan atau situs Anda?
- Sudahkan Anda memanfaatkan peluang kekayaan yang mendorong kemajuan organisasi Anda?
- Apakah organisasi Anda menggunakan hibah eksternal?
- Apakah di setiap wilayah Anda memperoleh hibah sesuai dengan misi dan tujuan organisasi Anda?
- Apakah prosedur akuntansi keuangan Anda patuh pada persyaratan pelaporan lembaga donor?

Bab Tujuh

Daftar periksa kompilasi membangun pendapatan

Daftar periksa kompilasi sangat berguna sebagai alat untuk melakukan evaluasi terhadap pengaturan yang sudah ada untuk mengidentifikasi bidang atau wilayah yang dapat dikembangkan. Anda dapat melakukannya dalam dua cara. Pertama, dengan membaca seluruh panduan (jika Anda belum melakukannya di bagian akhir setiap bab), sehingga Anda dapat mengukur bagaimana organisasi Anda dengan memperhatikan pengembangan pendapatan. Apabila Anda telah menandai daftar periksa sebagaimana Anda membaca panduan, Anda dapat

memeriksa bagaimana organisasi berjalan secara keseluruhan. Kedua, Anda dapat menggunakan daftar periksa kompilasi sebagai kuesioner untuk manajer senior di organisasi Anda. Tujuannya untuk membantu mereka memikirkan kegunaan pendekatan terbaru Anda dalam menghasilkan pendapatan.



DAFTAR PERIKSA ORGANISASI PENGUSAHA DAN PEMBANGUNAN PENDAPATAN

- Apakah Anda memiliki pandangan yang jelas mengenai haruskah strategi keanggotaan didasarkan oleh masimalisasi pendapatan?
- Apakah Anda memiliki pandangan yang jelas mengenai haruskah aktivitas advokasi disubsidi secara silang dengan pemberian layanan?
- Apakah Anda mengadopsi pendekatan komersial secara murni untuk menentukan harga setiap jasa. Misalnya, mereka harus menghasilkan laba?
- Apakah penunggang bebas merupakan masalah utama dalam organisasi Anda?
- Apakah Anda mempunyai gagasan yang jelas mengenai keuntungan komparatif organisasi harus memberikan jasa dan bersaing dengan profesional swasta?



DAFTAR PERIKSA PENDAPATAN CAMPURAN BERJALAN

- Apakah Anda mengetahui secara tepat proporsi dari pendapatan yang diturunkan dari pendaftaran, jasa, dan sumber lainnya?
- Apakah Anda mempercayai pendapatan campuran berjalan Anda memadai?
- Apakah Anda mempercayai pendapatan campuran berjalan Anda berkelanjutan dalam jangka panjang?
- Dapatkah Anda membuat daftar berdasarkan ukuran sektor dan perusahaan dari mana pendapatan pendaftaran Anda berasal?
- Apakah Anda mengetahui biaya operasional tahunan organisasi Anda?
- Apakah penerimaan keanggotaan mencakup biaya keanggotaan berbasis jasa?
- Apakah Anda mengetahui berapa banyak biaya jasa dan apakah Anda membuat keuntungan atas jasa yang melebihi paket keanggotaan?
- Dapatkah Anda mendaftar sumber dan jumlah pendapatan dari elemen di luar keanggotaan dan pemberian jasa?



DAFTAR PERIKSA OPTIMALISASI PENDAPATAN PENDAFTARAN

- Apakah struktur iuran Anda transparan dan dirasakan adil oleh anggota Anda?
- Apakah laporan keuangan Anda dapat diperiksa?
- Apakah anggota mengetahui layanan yang mereka dapatkan dan tidak dapatkan?
- Apakah Anda merevisi sendiri setiap kenaikan biaya?
- Apakah kecilnya anggota Anda memberikan banyak pendapatan bagi organisasi?
- Apakah perusahaan anggota membayar iuran yang adil? Atau dapatkah operasional kantor pusat ditutup oleh anak perusahaan?
- Apakah layanan anggota merupakan jasa yang diinginkan anggota?
- Apakah Anda memberikan insentif untuk pembayaran lebih awal?
- Apakah Anda memiliki aturan untuk anggota yang keluar dari organisasi dan yang baru bergabung?
- Apakah pengaturan tahun keanggotaan membantu arus kas dan perencanaan keuangan Anda?
- Apakah federasi membayar iuran dengan adil?
- Dapatkah Anda secara akurat membuat profil keanggotaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan wilayah keterwakilan?
- Apakah Anda memiliki strategi keanggotaan untuk meningkatkan pendapatan di wilayah yang sudah memiliki perwakilan kuat?
- Apakah Anda memiliki strategi menumbuhkan keanggotaan di wilayah yang kurang kuat dari sudut pandang keterwakilan?
- Apakah Anda memiliki mekanisme baku untuk mendata jumlah anggota?



DAFTAR PERIKSA MEMBANGUN PENDAPATAN JASA-

- Dapatkah Anda membuat daftar kekuatan organisasi untuk mendasarkan layanan jasa Anda?
- Apakah seluruh layanan yang Anda berikan sesuai dengan misi dan tujuan organisasi Anda?
- Apakah seluruh layanan yang Anda berikan menghasilkan uang?
- Apakah Anda memiliki strategi pelayanan jasa dalam jangka yang lebih panjang yang merencanakan memanfaatkan wilayah kekuatan organisasi Anda?
- Apakah Anda memiliki mekanisme untuk menguji jasa yang berasal dari kekuatan utama organisasi sehingga menjadi paling menguntungkan dan dapat dipasarkan?
- Apakah Anda menggunakan kontraktor atau usaha patungan untuk menawarkan jasa?
- Apakah Anda yakin mitra bisnis Anda mampu meningkatkan reputasi dari organisasi Anda?



DAFTAR PERIKSA SUMBER PENDANAAN ALERNATIF

- Apakah Anda memperoleh pendapatan dari sponsor atau dukungan?
- Apakah pengaturan sponsor terbuka berlaku setara bagi seluruh anggota Anda?
- Apakah setiap pengaturan sponsor memberikan kontribusi kepada organisasi Anda?
- Apakah Anda memasukkan iklan dalam publikasi dan atau situs Anda?
- Sudahkan Anda memanfaatkan peluang kekayaan yang mendorong kemajuan organisasi Anda?
- Apakah organisasi Anda menggunakan hibah eksternal?
- Apakah di setiap wilayah Anda memperoleh hibah sesuai dengan misi dan tujuan organisasi Anda?
- Apakah prosedur akuntansi keuangan Anda patuh pada persyaratan pelaporan lembaga donor?



Bab Delapan

Apa yang dikatakan oleh guru bisnis

Bab ini merupakan survei panduan beberapa konsep dan gagasan yang dikembangkan dalam literatur akademik yang berkaitan dengan pembangunan pendapatan dan manajemen hubungan konsumen dalam konteks asosiasi nirlaba dan profesional.

Menciptakan pendapatan organisasi pengusaha: tantangan besar

Membangun arus pendapatan organisasi pengusaha memunyai tantangan besar dibandingkan menciptakan laba dalam konteks komersial. Namun memaksimalkan pendapatan berhubungan erat dengan pencapaian misi jangka panjang. Hal inilah yang menjadi alasan kenapa sebuah perusahaan didirikan.

Pencapaian misi organisasi pengusaha tak bisa disetarakan dengan tujuan memaksimalkan pendapatan. Untuk organisasi pengusaha, sama seperti organisasi nirlaba lainnya, penghasilan pendapatan hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, bukan merupakan tujuan.

Kebalikannya, terlalu yakin dapat memaksimalkan pendapatan dalam organisasi pengusaha justru dapat berdampak negatif. Hal ini akan memunculkan kesan, organisasi berwatak komersial dan secara internal dapat menciptakan konflik. Lebih dari itu, tidak seperti konteks komersial, dalam organisasi nirlaba dikenal memiliki reputasi yang sangat sederhana, memiliki sumber daya terbatas, pemberian jasa dan lobi-lobi atas pengembangan pendapatan harus disahkan secara internal.

Karena itu semua aktivitas harus dikerjakan melalui, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pemasaran serta kampanye penjualan. Penelitian menunjukkan, terlalu sering munculnya persoalan non-komersial organisasi kerap diasosiasikan dengan ketidakpahaman atas mekanisme penciptaan pendapatan. Tak salah, memang. Ada suatu fakta yang menyebutkan merupakan keharusan untuk mendukung pencapaian misi manajemen senior dan dewan pengurus. Membiarkan hal ini tidak terpecahkan, dapat membawa kepada terjadinya masalah pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk penciptaan pendapatan yang dapat dikelola secara efektif. Sinisme terhadap rantai siklus ini

sendiri kemudian diikuti oleh tidak berhasilnya pencapaian tertentu.

Di sinilah, diperlukan keseimbangan kebutuhan jangka pendek anggotanya dengan publik. Ketidakberhasilan mengompromikan keduanya jika dibiarkan berlarut-larut bisa menyebabkan tidak tercapainya misi organisasi.

Kebutuhan untuk mengetahui dan memahami konsumen

Pemilihan anggota, konsumen dalam menggunakan produk dan jasa organisasi pengusaha atau institusi pengusaha harus dilihat sebagai konsumen organisasi. Mereka ini tentunya masing-masing dimotivasi oleh kebutuhan yang sangat berbeda dan manfaat yang berbeda-beda pula.

Untuk memahami dan merespons secara efektif keinginan anggota dan konsumen lainnya, sangat dipenting memperhatikan kebutuhan mereka daripada memaksakan gagasan-gagasan Anda sendiri tentang apa yang mereka butuhkan.

Konsep orientasi pasar yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski (1990) memungkinkan menciptakan pendapatan dengan mengonsentrasikan aktivitas pemasaran awal pada komitmen untuk mempromosikan fokus konsumen, melalui pengembangan koordinasi internal dan antarfungsi seluruh pemasaran.

Fokus pada konsumen membuat organisasi harus memahami kebutuhan dan perhatian konsumen. Tujuannya, untuk mengembangkan nilai tambah organisasi dalam menawarkan produk dan jasanya. Dalam organisasi pengusaha di mana manfaat anggota dan non anggota sering mengambil bentuk yang tidak nyata, penciptaan nilai ini erat kaitannya dengan kualitas interaksi anggota dan konsumen serta staf. Pengembangan kualitas jasa yang memadai, sistem untuk memproteksi penyampaian jasa dan pengukuran kinerja, harus terus dijaga.

Kepuasan konsumen adalah faktor terpenting untuk menentukan loyalitas masa depan dan pengembangan arus pendapatan melalui penambahan keanggotaan dan program loyalitas konsumen. Tapi dalam menghadapi tingkat kepuasan

konsumen, yang selama ini kerap menjadi pusat perhatian, harus memperhatikan beberapa hal. Kebijakan konvensional, identifikasi konsentrasi upaya pemasaran (*marketing*) atas anggota atau segmen konsumen harus memperlihatkan tingkat kepuasan yang rendah (sangat tidak puas, tidak puas atau netral). Riset yang dilakukan Jones dan Sasser (1995) menunjukkan, tingkat komitmen yang lebih tinggi secara nyata diwujudkan dengan pembelian yang berulang.

Disebutkan pula, konsumen yang memperlihatkan tingkat kepuasan tertinggi atas layanan jasa dan produk (sangat puas) hampir dipastikan dapat membeli kembali hingga enam kali (atau dengan tingkat kuantitas yang lebih tinggi), serta untuk menikmati merek yang berada dalam tingkat berikutnya (puas).

Untuk pesaingnya, organisasi harus mengerti kebutuhan jangka pendek dan panjang, termasuk juga keinginan pesaing. Bagaimana persaingan struktur asosiasi dan anggota mereka? Bagaimana mereka mempromosikan keanggotaan dan produk serta jasa tambahan lain agar selalu tersedia untuk anggota dan untuk publik yang lebih luas? Siapa pemimpin pasarnya? Lalu bagaimana mereka menjalankannya sekarang dan di masa lalu?

Adakah perbedaan jenis organisasi pesaing yang beroperasi dalam berbagai jenis pasar yang menciptakan pendapatan seperti organisasi pengusaha lainnya, konsultan manajemen, mitra profesional, LSM dan organisasi nirlaba?

Seringkali, mereka yang terlibat dalam organisasi nirlaba dan organisasi pengusaha berpandangan, kompetisi memiliki dampak akan tetapi bila penciptaan pendapatan dapat dikelola secara efektif, maka manfaatnya dapat dirasakan oleh anggota.

Koordinasi antar fungsi- membutuhkan organisasi pengusaha yang berkeinginan untuk mengelola struktur yang efektif dari strategi-strategi penciptaan pendapatan mereka sendiri secara internal, jadi mereka dapat berasimilasi dengan baik dan membagi intelegen pasar tentang konsumen dan pesaing serta merespon berturut-turut kebutuhan konsumen.

Secara organisasi, hal ini mengasumsikan dan membutuhkan integrasi yang erat seluruh fungsi pemasaran lintas organisasi; Koordinasi memerlukan pengembangan hubungan yang positif secara internal melewati departemen yang berbeda, di mana seluruhnya berada dalam aspirasi yang berguna untuk mempertemukan kebutuhan anggota/konsumen. Dan ini memerlukan pengidentifikasian kebutuhan konsumen dalam seluruh perencanaan strategis dan operasional. Strategi-strategi

pemasaran internal akan bertemu dengan rencana-rencana pemasaran eksternal melalui sebuah komitmen untuk meraih kualitas tertinggi (*excellence*) dalam manajemen hubungan konsumen.

Manfaat-manfaat dalam pendekatan orientasi pasar ini dapat mentransformasi sifat interaksi antara anggota yang sudah ada dan calon anggota, konsumen, mitra bisnis dan para donor. Dibandingkan dengan komunikasi sederhana kebutuhan organisasi untuk pihak-pihak lain yang mungkin merasa diatur untuk merespon, orientasi pasar memastikan bahwa anggota yang ada dan calon anggota serta kebutuhan dan keinginan anggota diartikulasikan dan tawaran jasa serta produk yang didisain untuk mencapai atau melebihi mereka.

Transaksi-transaksi dengan anggota ditampilkan, digantikan dengan hubungan, kualitas dan nilai yang keduanya didefinisikan kurang dalam terminologi keuangan dan lebih dalam hal jenis kontak (seperti, dekat atau jauh, aktif sekali atau relatif tidak aktif).

Target strategi organisasi pengusaha akan membawa konsekuensi terefleksikannya target dalam nilai-nilai yang berbeda dan kebutuhan yang bertemu oleh produk dan jasa-jasa yang berbeda. Hal ini tidak akan memberikan jawaban yang distandardisasi melampaui anggota yang berbeda dan segmen-segmen konsumen. Hubungan yang lebih berarti dengan anggota yang sudah ada dan calon anggota dapat kemudian dikembangkan berdasarkan pertukaran dan nilai yang sama.

Komitmen kualitas jasa

Jika kualitas jasa terdiri dari penyampaian yang sangat baik atau jasa yang lebih baik secara relatif atas ekspektasi konsumen" (Zeithamal & Bitner 1996), pengukuran setiap perbedaan antara jasa yang sebenarnya disampaikan dan persepsi bahwa layanan akan menjadi penting dalam menentukan loyalitas dan komitmen anggota/ konsumen masa depan.

Kita dapat mengukur kualitas jasa dan kepuasan konsumen dalam cara yang berbeda-beda. Yang paling sederhana adalah menghitung jumlah keluhan yang berhubungan dengan jasa atau elemen setiap jasa yang diberikan. Jelas, hanya yang paling terkena dampak oleh jasa yang diberikan akan termotivasi untuk menyampaikan keluhan atau memuji dan pemahaman kita tentang apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas jasa tetap sulit dikembangkan jika kita hanya tergantung pada keluhan dan penghargaan.

Pendekatan lebih canggung dan akurat untuk pengukuran kualitas jasa adalah yang dikembangkan oleh Parasuraman dkk (1988). Mereka mengidentifikasi lima permasalahan jasa:

- Masalah 1: Tidak mengetahui apa yang diharapkan anggota atau konsumen. Hal ini diakibatkan adanya perbedaan kebutuhan anggota/konsumen dan persepsi manajemen atas kebutuhan tersebut.
- Masalah 2: Tidak menggunakan rancangan jasa yang benar. Terjadi akibat adanya perbedaan persepsi manajemen atas kebutuhan anggota/konsumen dan tingkat standar jasa secara tepat.
- Masalah 3: Tidak mencapai standar jasa. Terjadi karena adanya perbedaan antara spesifikasi jasa dan pelayanan jasa.
- Masalah 4: Tidak adanya tingkat jasa yang dijanjikan dalam kenyataan. Terjadi karena adanya perbedaan janji yang dibuat untuk anggota dan konsumen tentang jasa-jasa yang ditawarkan dan kualitas layanan yang diberikan.

Menggunakan kuesioner penelitian yang dikenal sebagai SERVQUAL. Kuesioner ini dapat mengukur kualitas pelayanan jasa yang diterima. Diadaptasi dan diuji dalam konteks komersial dan nirlaba yang berbeda, instrumen penelitian SERVQUAL memberikan perangkat yang dapat diambil oleh manajemen melalui:

- Mencari tren jasa.
- Menganalisis seluruh jasa yang diberikan dan memastikan pentingnya setiap jasa yang diberikan.
- Menginformasikan manfaat anggota/konsumen berdasarkan pengelompokan tentang respons jasa yang spesifik.
- Mencari dan membandingkan kinerja jasa yang ditawarkan.
- Mengukur kinerja jasa setiap departemen atau pesaing.

Lima perangkat ini dikembangkan sebagai faktor penting untuk mengevaluasi kualitas jasa. Setiap dimensi harus menjadi faktor penting, sehingga bisa dijadikan strategi baru pemasaran organisasi pengusaha. Tujuan lainnya selain untuk mengembangkan pendapatan dari anggota, juga untuk memuaskan konsumen.

- Elemen nyata. Kualitas setiap perangkat fisik berhubungan dengan jasa, kelayakan lingkungan bisnis, kehadiran personalia, dan lain sebagainya.
- Elemen yang dapat dipercaya. Jasa dapat disampaikan dengan standar yang sama, dan berulang;
- Elemen kepastian. Adanya kompetensi, kemampuan dan kesopanan dari pemberi jasa.
- Elemen empati. Menjaga dan memperhatikan anggota dan konsumen.

Segmentasi pasar dan kebutuhan konsumen

Sangat penting bisa melayani seluruh anggota dan konsumen. Apalagi Anda telah mengetahui kebutuhan dan keinginan serta manfaat yang diinginkan oleh mereka. Kegagalan memperhitungkan hal ini berisiko berpindahnya kelompok konsumen atau segmen anggota.

Jangan berharap dapat memuaskan setiap kebutuhan konsumen secara perseorangan, apalagi menanggung keuntungan dari sana. Terlebih jika iuran keanggotaan Anda bervariasi akibat beragamnya kemampuan anggota dan perbedaan manfaat yang dirasakan.

Keseimbangan antara pengembangan keuangan organisasi dan perseorangan dapat dicapai melalui konsep segmentasi pasar. Kotler (1991) mendefinisikan segmentasi pasar sebagai upaya untuk membagi pasar ke dalam kelompok-kelompok tertentu. Organisasi pengusaha perlu menentukan peringkat segmentasi keanggotaan atau keberagaman guna memastikan segmen yang bernilai tertinggi—dalam hal pendapatan, reputasi, atau jabatan kepengurusan—untuk mendapatkan keuntungan yang memadai. Bentuk organisasi yang berbeda perlu menerapkan standar yang juga berbeda guna menjaga loyalitas anggota dan mempertahankan komitmen di masa depan.

Organisasi pengusaha pun perlu membedakan badan-badan pemberi hibah berdasarkan besaran hibah yang diberikan. Karenanya, strategi, produk, spesifikasi layanan serta taktik yang dikembangkan harus dapat memastikan terpenuhinya semua segmen kebutuhan konsumen. Selain itu juga harus mengenali jenis produk dan layanan tambahan yang bermanfaat bagi anggota, calon anggota, bahkan bukan anggota

Segmentasi diawali dengan analisis rinci kebutuhan dan keinginan berbasis konsumen dan anggota. Kebutuhan-kebutuhan tersebut selanjutnya dapat dimanfaatkan melalui pengembangan teknik pemasaran yang dirancang berdasarkan segmen dengan jenis produk, strategi harga, saluran distribusi serta bentuk taktik promosi (baik secara perorangan maupun melalui rantai manajemen) yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing segmen.

Apa yang membentuk sebuah segmen?

Ada kriteria mendasar yang harus digunakan untuk mengevaluasi penawaran potensial dari setiap segmen yang diidentifikasi, apakah ada yang sangat kuat berkembang, biasa-biasa saja, atau yang tidak

bisa berkembang. Adapun kriteria suatu segmen adalah:

Dapat diukur

Besaran karakteristik segmen secara ilmiah bisa diukur, dapat dicapai dan memperhitungkan biaya.

Dapat diakses

Segmen juga dapat diidentifikasi dan diakses melalui saluran komunikasi yang berbeda, dengan strategi promosi yang mendorong respons dan kepuasan konsumen.

Substansial

Segmen harus mampu berkembang. Baik berdasarkan cakupan target volume penjualan, besaran biaya, serta ukuran waktu.

Kesesuaian

Untuk menjaga reputasi harta yang tidak berwujud yang paling berharga dari organisasi pengusaha; segmen-segmen harus ditentukan selayaknya dalam hubungan dengan misi dan tujuan umum organisasi.

Keberlanjutan

Segmen harus berkelanjutan dalam rentang waktu yang lama dan stabil untuk mendukung perencanaan yang efektif. Dari sudut pandang normatif, ini sangat terkait dengan konsentrasi untuk menarik segmen.

Unik

Karakteristik perilaku segmen sangat unik, terkadang tidak harus mengikuti standar produk, harga, saluran dan variasi promosi.

Kriteria segmentasi

Sementara kriteria segmentasi dapat bervariasi berdasarkan pasar dan jenis konsumen. Umumnya, pilihan segmentasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Demografi. Berdasarkan umur, gender, keluarga, pendapatan dan pekerjaan.

Geografis. Secara tradisional instrumen ini lemah, tetapi pada saat digabungkan dengan geodemografi dapat dijadikan sebagai indikator kesejahteraan dan

gaya hidup sesuai dengan lokasi.

Perilaku. Segmentasi didorong oleh loyalitas merek, tingkat penggunaan: tinggi, sedang atau rendah.

Psikologi. Segmentasi kadang juga berperspektif budaya. Dalam pasar konsumen segmentasi psikologi seperti ini telah menjadi perangkat gaya hidup yang efektif untuk memahami motivasi-motivasi yang berbeda.

Sedangkan dalam konteks nirlaba penelitian mengindikasikan adanya penggunaan kriteria yang dikembangkan dari segmentasi pasar ketika menjawab persoalan motivasi di balik keanggotaan organisasi dan perilaku belanja.

Sebagai tambahan, kriteria berdasarkan skala industrial seperti ukuran, jenis, fungsi, volume pembelian dan jenis produk, harus diletakkan berdasarkan karakteristik perilaku dari unit pengambil keputusan (Bonoma dan Shapiro, 1983).

Demografi

Jenis Industri
Industri mana yang harus ditargetkan?

Ukuran perusahaan

Perlukan keanggotaan diukur dari besaran perusahaan dan produknya?

Lokasi

Haruskah penargetan ditentukan secara geografis?

Variabel operasi

Teknologi

Adakah teknologi khusus untuk kepuasan konsumen?

Status pengguna

Apakah mereka pengguna jasa berat, sedang atau ringan?

Fokus pelanggan

Apakah konsumen potensial menjadi fokus untuk menjadi layanan produk dan jasa?

Pendekatan pembelian

Kriteria pembelian

Apakah target pembelian harus pertimbangan harga, kualitas, volume dan jasa? Untuk hal apa manfaat nyata dan tidak nyata diperoleh secara berarti?

Karakteristik pribadi

Loyalitas

Apakah loyalitas yang berbeda dapat dikembangkan menjadi konsumen?

Kecocokan

Apakah reputasi dan merek memberikan dampak terhadap segmentasi?

Kajian singkat literatur akademik ini mengidentifikasi strategi-strategi utama dengan penciptaan efektif penghasilan pendapatan dari skema keanggotaan. Pemberian produk dan jasa tambahan serta hibah berdasarkan pendapatan untuk organisasi pengusaha diperlukan sebagian secara alamiah. Apabila Anda ingin mengetahui lebih banyak tentang peluang yang tersedia dan penelitian yang mendukung pendekatan yang lebih terstruktur bagi penerimaan pendapatan dalam organisasi pengusaha Anda dapat merujuk bacaan lebih lanjut dalam bab sembilan sebagai panduan dan pengenalan terhadap literatur.



Bab Sepuluh

Bacaan lanjutan dan hubungan organisasi pengusaha dengan pemerintahan

Buku bisnis dan artikel tentang membangun pendapatan dan organisasi-organisasi pengusaha

Babakus E & Boller G.W. 1992. "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale", <i>Journal of Business Research</i> . 24. 253-68
Berry L.L. 1987. "Service Marketing is Different", <i>Business</i> . 30.2. 24-9
Bonoma TV & Shapiro B.V. 1983. "Segmenting the Industrial Market." Lexington Books
Bruce I, 1995. "Do not for Profits Value Their Customers and Their Needs?" <i>International Marketing Review</i> .12.4. 77-84.
Churchill G.A & Suprenant C, 1982. "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction", <i>Journal of Marketing Research</i> . 19 491-504.
Druker P. 1990. "Managing the Non-profit Organization," Oxford. Butterworth Heinmann.
Glyn W.J. & Barnes J.G. 1995 (eds). "Understanding Service Management". Chicester Wiley.
Halley A.T. 1968. "Benefit Segmentation: a Decision Customer's Defect", <i>Harvard Business Review</i> . 11. 88-99.
Kohli & Jaworski 1990. "Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications", <i>Journal of Marketing</i> . 54.4.1-18.
Kotler O & Andersen A. 1991. "Marketing for Non-profit Organizations", New Jersey. Prentice Hall.
Kotler P. & Levy S. 1969. "Broadening the Concept of Marketing", <i>Journal of Marketing</i> . 33.1.10-15.
Levit T. 1981. "Marketing Intangible Products and Product Tangibles", <i>Harvard Business Review</i> . 59.5. 94-102.
Lovecock C.H. & Weinberg C. B. 1990. "Public and Non-profit Marketing", 2 nd Edition San Fransisco. The Scientific Press.
Mindak W.A. & Bybee H.M. 1971. "Marketing's Application to Fundraising", <i>Journal of Marketing</i> . 35. 2.13-18.
Nicosia F. & Wind Y. 1977. "Behavioral Models of Organizational Buying Processes", In Nicosia F. & Wind Y (eds). "Behavioral Models of Market Analysis: Foundations for Marketing Action", Hinsdal. Dryden Press. 96-120.
Nichols J.E. 1991. "Targeted Fund Raising", Illinois. Percept Press.
Nichols. J. E. 1995. "Developing Relationship with Donors", <i>Fundraising Management</i> . August 18. 19-47.

Palmer A. 1994. "Principles of Service Marketing", Maidenhead. McGraw Hill.

Parasuraman A. Zeithaml V.A. & Berry L.L. 1988. "SERVQUAL: a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing. 64. 1. 12-40.

Porter M. 1985. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York. Free Press.

Resnik A. J & Turney P.B.B 1979. "Markets Turn Towards Counter Segmentation", Harvard Business Review. 57-5 100-106.

Sargeant A. 1999. Marketing Management for Non-profit Organizations", Oxford. Oxford University Press.

Sargeant A & Stephenson H. 1997. "Corporate Giving: Targeting the Likely Donor", Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing. 2.1. 64-79.

Schlegelmilch B.B. 1979, "Targeting of Fundraising Appeals", European Journal of Marketing. 22. 31-40.

Shapiro B.P. 1988. "What the Hell is "Market Oriented?" Harvard Business Review. 11.110-25.

Smith S.M. & Beik. L.L. 1982. "Market Segmentation for Fundraising", Journal of Marketing Management. 2.3. 301-35.

Wilson R.M.S. Gilligan C & Pearson D.J. 1994. "Strategic Marketing", London. Management. Butterworth Heinemann.

Zeithami V. A. and Bitner M.J. 1966. "Service Marketing", New York. McGraw Hill.

Buku-buku membangun pendapatan dan panduan yang berkaitan dengan organisasi pengusaha.

International Organization of Employers

The Service Role of Employers' Organizations. IOE, Geneva 2002.

Van Vooren E.

Making and Keeping Members-Direct Communication for Employers' Organizations. ILO, Geneva, 2001.

Gonzalez Marquin

Guide to Management of Entrepreneurial Organizations. ILO, Costa Rica, 1997.

O'Brien, J.F.

Organizing Information Services in Employers' Federations. ILO Geneva, 1991

De Silva, S

Employers' Organizations in Asia in the Twenty First Century. ILO Bangkok, 1996

New Zealand Employers' Federation

Seminar on the Financing of Employer Organizations. ILO, Geneva, undated.

International Labour Organization

Report of the ILO Symposium on the Future of Employers' Organizations. ILO, Geneva, 1999.

International Labour Organization

Employers' Organizations and the Challenges Facing Business Today, ILO, Geneva, 2003

Situs dan organisasi-organisasi yang berguna

Biro Kegiatan Pengusaha di Organisasi Perburuhan Internasional (ACTEMP-The Bureau for employers' Activities at the International Labour Organization)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP-Biro ILO untuk Kegiatan Pengusaha membina hubungan erat dengan organisasi-organisasi di seluruh negara anggota ILO. Biro ini dioperasikan dari kantor pusat ILO di Jenewa dan melalui jaringan spesialis organisasi pengusaha di kelompok-kelompok teknis ILO di seluruh dunia. Tugas biro ini adalah untuk memastikan sumber pembiayaan ILO tersedia bagi organisasi-organisasi pengusaha, dan untuk menjaga kesinambungan ILO atas pandangan, perhatian, dan prioritas organisasi pengusaha. ACTEMP mempromosikan kerja sama internasional di antara organisasi-pengusaha dan menjalankan program-program kegiatannya di seluruh penjuru dunia.

Biro ini dapat diakses melalui organisasi-organisasi pengusaha nasional, yang dapat dimanfaatkan oleh pengusaha untuk memperoleh informasi tentang pengembangan sumber daya manusia, hubungan industrial, serta masalah-masalah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan pasar kerja.

Biro ini juga menjalankan program kerja sama teknis yang memberikan bantuan pembangunan bagi organisasi-organisasi pengusaha di negara-negara berkembang dan mengalami transisi menuju ekonomi pasar. Mekanisme kerja kebanyakan dijalankan melalui proyek-proyek yang didanai oleh bantuan pembangunan luar negeri negara-negara donor.

Situs ACTEMP berisikan jaringan untuk mengakses organisasi-organisasi nasional diseluruh negara anggota ILO.

Organisasi Pengusaha Internasional-The International Organization of Employers (IOE)

www.ioe-emp.org

Sejak didirikan pada tahun 1920 Organisasi Pengusaha Internasional (IOE) telah diakui sebagai satu-satunya organisasi di tingkat internasional yang mewakili kepentingan bisnis di bidang kebijakan sosial dan perburuhan. Sampai saat ini, IOE beranggotakan 139 organisasi pengusaha nasional dari 134 negara di seluruh dunia.

Misi IOE adalah mempromosikan dan mempertahankan kepentingan pengusaha di kancah internasional, khususnya di Organisasi Perburuhan Internasional (ILO). Untuk tujuan ini IOE bekerja untuk memastikan kebijakan sosial dan perburuhan internasional mempromosikan secara keberlanjutan perusahaan dan menumbuhkan lingkungan yang menguntungkan bagi pengembangan perusahaan dan penciptaan lapangan kerja. Dalam waktu yang bersamaan IOE bertindak sebagai sekretariat bagi kelompok pengusaha di Konferensi Perburuhan Internasional ILO, badan penyelenggara dan pertemuan lain yang berkaitan dengan ILO.

Untuk memastikan suara kaum bisnis didengar di tingkat nasional maupun internasional, IOE terlibat secara aktif dalam pembentukan dan pembangunan kapasitas perwakilan-perwakilan organisasi pengusaha, khususnya di negara-negara berkembang dan negara dengan transisi ekonomi pasar.

Website untuk studi kasus tentang organisasi pengusaha pada bab lima dalam panduan ini:

- www.ecop.org.ph
- www.jamaicaemployers.com
- www.cbi.co.uk
- www.ema.co.nz
- www.ibec.ie

The Center for International Private Enterprise (CIPE)

www.cipe.org

- Pusat Internasional untuk Perusahaan Swasta (CIPE) memberikan banyak materi tentang pembangunan kapasitas asosiasi usaha.
- http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3
Paduan ini berguna untuk manajemen donasi dan warisan.
- www.fdncenter.org
Daftar lengkap tentang sumber pendanaan donor nasional dan internasional dari yayasan dan organisasi yang berbasis di Amerika Serikat.