



BAB 1

KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan proses kewirausahaan
2. Menjelaskan fungsi dan peran wirausaha
3. Menjelaskan ide dan peluang kewirausahaan
4. Menjelaskan model proses kewirausahaan
5. Menjelaskan pengetahuan, kemampuan dan kemauan wirausaha
6. Menjelaskan modal kewirausahaan
7. Menjelaskan cara merintis bisnis/usaha baru
8. Menjelaskan membeli perusahaan yang sudah didirikan.
9. Menjelaskan lingkungan yang mempengaruhi kegiatan dunia usaha

PROSES KEWIRAUSAHAAN

Proses kewirausahaan, diawali dengan suatu aksioma, yaitu adanya tantangan. Dari tantangan tersebut, timbul gagasan, kemauan dan dorongan untuk berinisiatif, yang tidak lain adalah dengan berpikir kreatif dan bertindak inovatif, sehingga tantangan tersebut, dapat diatasi dan diselesaikan. Jika tidak ada tantangan, maka seorang wirausaha tidak akan kreatif dan begitu juga sebaliknya, tidak akan ada daya kreatif wirausaha, jika tidak ada tantangan. Semua tantangan pasti memiliki risiko, yaitu kemungkinan untuk berhasil atau tidak berhasil. Oleh sebab itu, wirausaha adalah seseorang yang berani menghadapi risiko dan menyukai tantangan.

Memang pada awalnya, ide kreatif dan inovatif wirausaha, bermula dari proses imitasi (peniruan) dan duplikasi, tetapi kemudian berkembang menjadi proses pengembangan dan pada akhirnya, berujung pada proses penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda (inovasi). Tahap proses penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda itulah, yang disebut sebagai Tahap Kewirausahaan. Tahap inovasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari pribadi maupun lingkungan. Faktor pribadi yang memicu kewirausahaan adalah motif berprestasi, komitmen, nilai-nilai pribadi, pendidikan dan pengalaman. Sedangkan, faktor pemicu yang berasal dari lingkungan adalah peluang, model/peran dan aktivitas.

FUNGSI DAN PERAN WIRAUSAHA

Fungsi dan peran wirausaha, dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu : secara mikro dan secara makro.

Secara Mikro

Secara mikro, wirausaha memiliki dua peran, yaitu sebagai penemu (*innovator*) dan perencana (*planner*). Sebagai penemu, wirausaha menemukan dan menciptakan sesuatu yang baru, seperti produk, teknologi, cara, ide, organisasi dan lain sebagainya. Sebagai perencana, wirausaha berperan merancang tindakan dan usaha baru, merencanakan strategi usaha yang baru, merencanakan ide-ide dan peluang dalam meraih sukses, menciptakan organisasi perusahaan yang baru dan lain sebagainya.

Secara Makro

Secara makro, peran wirausaha adalah menciptakan kemakmuran, pemerataan kekayaan dan kesempatan kerja atau berfungsi sebagai mesin pertumbuhan perekonomian di suatu negara.

IDE DAN PELUANG KEWIRAUSAHAAN

Ide dapat menjadi peluang, apabila wirausaha bersedia melakukan evaluasi terhadap peluang yang ada secara terus-menerus, melalui proses penciptaan yang baru dan berbeda, mengamati peluang, menganalisis proses secara mendalam dan memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi.

Untuk memperoleh peluang, wirausaha harus memiliki berbagai kemampuan dan pengetahuan, seperti kemampuan menghasilkan produk atau jasa, menghasilkan nilai tambah, merintis usaha, melakukan proses atau teknik atau mengembangkan organisasi baru, sehingga dapat disimpulkan, bahwa ide dapat menghasilkan peluang dan sebaliknya, jika tidak ada ide, maka tidak akan dapat menghasilkan peluang.

MODEL PROSES KEWIRAUSAHAAN

Menurut Carol Noore dalam Suryana (2009, h. 63), proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi dipicu oleh faktor pribadi, lingkungan dan sosiologi. Faktor individu yang memicu kewirausahaan adalah pencapaian *locus of control*, toleransi, pengambilan risiko, nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen dan ketidakpuasan. Faktor pemicu yang berasal dari lingkungan ialah peluang, model peran, aktivitas, pesaing, inkubator, sumber daya dan kebijakan pemerintah, sedangkan faktor pemicu yang berasal dari lingkungan sosial meliputi keluarga, orang tua dan jaringan kelompok. Sama seperti pada tahap perintisan, pertumbuhan kewirausahaan sangat bergantung pada kemampuan pribadi, organisasi, dan lingkungan. Faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan kewirausahaan adalah pesaing, pelanggan, pemasok, dan lembaga-lembaga keuangan yang akan membantu pendanaan. Faktor yang berasal dari pribadi adalah komitmen, visi, kepemimpinan dan kemampuan manajerial, sedangkan faktor yang berasal dari organisasi adalah kelompok, struktur, budaya dan strategi.

Model proses kewirausahaan terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

1. Proses inovasi

Beberapa faktor personal yang mendorong inovasi adalah keinginan berprestasi, adanya sifat penasaran, keinginan menanggung risiko, faktor pendidikan dan faktor pengalaman. Adanya inovasi yang berasal dari diri seseorang akan mendorong mencari pemicu ke arah memulai usaha. Sedangkan faktor-faktor *environment* mendorong inovasi adalah adanya peluang, pengalaman dan kreativitas.

2. Proses pemicu

Faktor personal yang memicu seseorang untuk terjun ke dunia bisnis adalah:

- a. Adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang sekarang.
- b. Adanya pemutusan hubungan kerja (PHK), tidak ada pekerjaan lain.
- c. Dorongan karena faktor usia.
- d. Keberanian menanggung resiko.
- e. Komitmen atau minat yang tinggi terhadap bisnis.

Faktor-faktor *environment* yang mendorong menjadi pemicu bisnis adalah :

- a. Adanya persaingan dalam dunia kehidupan.
- b. Adanya sumber-sumber yang bisa dimanfaatkan.

- c. Mengikuti latihan-latihan atau inkubator bisnis.
- d. Kebijakan pemerintah.

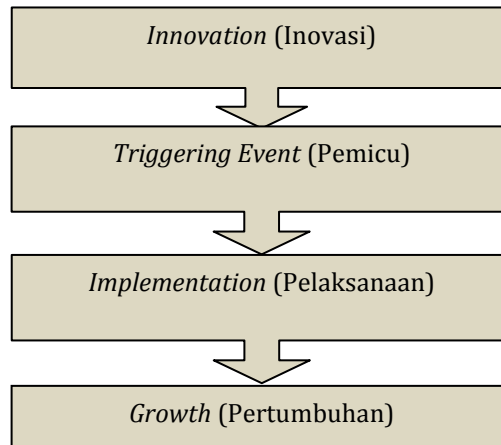
Faktor-faktor sociological sebagai pemicu serta pelaksanaan bisnis adalah :

- a. Adanya hubungan-hubungan atau relasi-relasi dengan orang lain.
 - b. Adanya tim yang dapat diajak kerjasama dalam berusaha.
 - c. Adanya dorongan dari orang tua untuk membuka usaha.
 - d. Adanya bantuan famili dalam berbagai kemudahan.
 - e. Adanya pengalaman-pengalaman dalam dunia bisnis sebelumnya.
3. Proses pelaksanaan
- Faktor personal yang mendorong pelaksanaan dari sebuah bisnis adalah:
- a. Adanya seorang wirausaha yang sudah siap mental secara total.
 - b. Adanya manajer pelaksana sebagai tangan kanan, pembantu utama.
 - c. Adanya komitmen yang tinggi terhadap bisnis.
 - d. Adanya visi, pandangan yang jauh ke depan guna mencapai keberhasilan.
4. Proses pertumbuhan
- Proses pertumbuhan ini didorong oleh faktor organisasi antara lain :
- a. Adanya tim yang kompak dalam menjalankan usaha sehingga semua rencana dan pelaksanaan operasional berjalan produktif.
 - b. Adanya strategi yang mantap sebagai produk dari tim yang kompak.
 - c. Adanya struktur dan budaya organisasi yang sudah membudaya.
 - d. Adanya produk yang dibanggakan, atau keistimewaan yang dimiliki.
- Sedangkan faktor environment yang mendorong implementasi dan pertumbuhan bisnis adalah sebagai berikut :
- a. Adanya unsur persaingan yang cukup menguntungkan.
 - b. Adanya konsumen dan pemasok barang yang kontinu.
 - c. Adanya bantuan dari pihak investor bank yang memberikan fasilitas keuangan.
 - d. Adanya sumber-sumber yang tersedia, yang masih bisa dimanfaatkan.
 - e. Adanya kebijakan pemerintah yang menunjang berupa peraturan bidang ekonomi yang menguntungkan.

Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan pada gambar 1.1. dibawah.

PENGETAHUAN, KEMAMPUAN DAN KEMAUAN WIRAUSAHA

Seorang wirausaha tidak akan berhasil, apabila tidak memiliki pengetahuan, kemampuan dan kemauan. Tetapi, apabila hanya ada kemauan, tetapi tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan, maka juga tidak akan membuat seseorang tersebut menjadi wirausaha yang sukses. Begitu juga, apabila wirausaha memiliki pengetahuan dan kemampuan, tetapi tidak disertai kemauan, maka juga tidak akan membuat wirausaha tersebut mencapai kesuksesan.



Gambar 1.1. Proses Kewirausahaan
 Sumber : Bygrave dalam Alma (2011)

Beberapa pengetahuan, yang harus dimiliki wirausaha, yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan mengenai usaha, yang akan dimasuki/dirintis dan lingkungan usaha yang ada.
2. Pengetahuan tentang peran dan tanggung jawab.
3. Pengetahuan tentang manajemen dan organisasi bisnis.

Sedangkan, keterampilan yang harus dimiliki wirausaha, yaitu :

1. Keterampilan konseptual dalam mengatur strategi dan memperhitungkan risiko.
2. Keterampilan kreatif dalam menciptakan nilai tambah.
3. Keterampilan dalam memimpin dan mengelola.
4. Keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi.
5. Keterampilan teknik usaha yang akan dilakukan.

Untuk menjadi seorang wirausaha yang sukses, tentu saja harus memiliki kompetensi, untuk dapat menghadapi risiko dan tantangan. Oleh karena itu, ia harus memiliki kompetensi kewirausahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Michael Harris (2000 : 19),"wirausaha yang sukses pada umumnya adalah mereka yang memiliki kompetensi, yaitu yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan kualitas individual, yang meliputi sikap, motivasi, nilai-nilai pribadi, serta tingkah laku yang diperlukan, untuk melaksanakan pekerjaan/kegiatan.

Pengetahuan saja tidak cukup bagi wirausaha, tetapi juga harus disertai dengan keterampilan. Keterampilan tersebut, dapat berupa keterampilan manajerial, konseptual, memahami, mengerti, berkomunikasi, merumuskan masalah dan cara bertindak, mengatur dan menggunakan waktu dan keterampilan lainnya. Apabila wirausaha, hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan, hal tersebut tidaklah cukup, tetapi wirausaha

harus juga memiliki sikap, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan yang sedang dihadapinya.

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu, yang langsung berpengaruh pada hasil, karena wirausaha adalah orang yang selalu berorientasi pada hasil.

MODAL KEWIRAUSAHAAN

Dalam kewirausahaan, modal tidak selalu identik dengan modal yang berwujud (*tangible*), seperti uang dan barang, tetapi juga dapat berupa modal, yang tidak berwujud (*intangible*), seperti modal intelektual, modal sosial, modal moral dan modal mental yang dilandasi dengan nilai agama. Secara garis besar, modal kewirausahaan, dapat dibagi ke dalam empat jenis, yaitu modal intelektual, modal sosial dan moral, modal mental, serta modal material.

Modal Intelektual

Modal intelektual dapat diwujudkan, dalam bentuk ide-ide sebagai modal utama, yang disertai oleh pengetahuan, kemampuan, keterampilan, komitmen dan tanggung jawab sebagai modal tambahannya. Ide merupakan modal utama yang akan membentuk modal lainnya dan untuk memahami modal intelektual, perhatikan tampilan berikut ini :

$$\begin{aligned} & Skill \text{ (Keterampilan)} + Knowledge \text{ (Pengetahuan)} \\ & \quad = \\ & \quad \quad Capability \text{ (Kemampuan)} + Authority \text{ (Wewenang)} \\ & \quad \quad \quad = \\ & \quad \quad \quad \quad Competency \text{ (Kompetensi)} + Commitment \text{ (Komitmen)} \\ & \quad \quad \quad \quad \quad = \\ & \quad \quad \quad \quad \quad \quad Intellectual Capital \text{ (Modal Intelektual)} \end{aligned}$$

Pada tampilan tersebut, terlihat bahwa :

1. *Intellectual Capital = Competency + Commitment*, artinya meskipun seorang wirausaha memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi, tetapi apabila tidak disertai dengan komitmen yang tinggi, maka ia tidak akan dapat menggunakan modal intelektualnya.
2. *Competency = Capability + Authority*, artinya wirausaha yang kompeten adalah wirausaha yang memiliki kemampuan dan wewenang sendiri dalam mengelola usahanya (dapat mandiri). Dengan kata lain, wirausaha selalu bebas menentukan usahanya dan tidak bergantung pada orang lain.
3. *Capability = Skill + Knowledge*, artinya kapabilitas wirausaha, sangat ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuannya. Keterampilan dan pengetahuan, yang dilengkapi dengan sikap dan motivasi untuk selalu berprestasi, akan dapat membentuk kepribadian wirausaha.

Dalam kewirausahaan, kompetensi inti (*core competency*) adalah kreativitas dan inovasi, dalam menciptakan nilai tambah untuk meraih keunggulan, dengan berfokus pada pengembangan pengetahuan dan keunikan. Keterampilan, pengetahuan dan kemampuan, juga merupakan kompetensi inti wirausaha, untuk menciptakan daya saing khusus dan memiliki posisi tawar-menawar yang kuat dalam persaingan.

Modal Sosial Dan Moral

Modal sosial dan moral diwujudkan dalam bentuk kejujuran dan kepercayaan, sehingga dapat terbentuk suatu citra bagi perusahaan. Seorang wirausaha yang baik, biasanya memiliki etika wirausaha seperti : (1) memiliki kejujuran, (2) memiliki integritas, (3) menepati janji, (4) memiliki kesetiaan, (5) memiliki kewajaran, (6) suka membantu orang lain, (7) menghormati orang lain, (8) berwarga negara yang baik dan taat hukum, (9) mengejar keunggulan dan (10) bertanggung jawab. Dalam konteks ekonomi maupun sosial, kejujuran, integritas dan ketepatan janji merupakan modal sosial, yang dapat menumbuhkan kepercayaan seseorang, dari waktu ke waktu.

Modal Mental

Modal mental adalah kesiapan mental, yang berdasarkan pada landasan agama, yang diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi risiko dan tantangan.

Modal Material

Modal material adalah modal dalam bentuk uang atau barang. Modal ini terbentuk, apabila seseorang memiliki jenis modal, seperti yang telah dibahas.

CARA MERINTIS BISNIS/USAHA BARU

Pada umumnya kita mengenal tiga cara, untuk memasuki suatu usaha/bisnis, yaitu : (a) merintis usaha baru sejak awal, (b) Membeli perusahaan yang telah ada, (c) Kerja sama manajemen atau waralaba (*franchising*). Untuk memulai atau merintis usaha baru, modal utama yang harus ada adalah ide untuk melakukan proses imitasi dan duplikasi dan ide untuk melakukan pengembangan, maupun ide untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Setelah memiliki ide, maka segera lakukan Analisis kelayakan usaha/SWOT, seperti analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Studi kelayakan usaha (bisnis), yang meliputi aspek keuangan, hukum, teknis dan produksi, pemasaran dan aspek sumber daya manusia.

Selanjutnya, ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merintis usaha baru, yaitu :

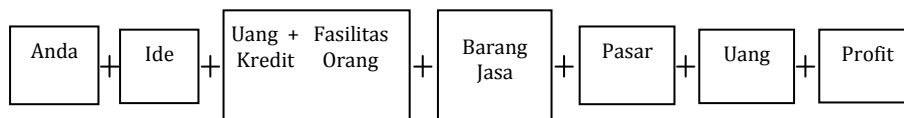
1. Bidang usaha dan jenis usaha yang akan dirintis.

2. Bentuk dan kepemilikan usaha yang akan dipilih.
3. Tempat usaha yang akan dipilih.
4. Organisasi usaha yang akan digunakan.
5. Jaminan usaha yang mungkin diperoleh.
6. Lingkungan usaha yang akan berpengaruh.

Untuk mengelola usaha tersebut, harus diawali dengan :

1. Perencanaan usaha.
2. Pengelolaan keuangan.
3. Tindakan strategis usaha.
4. Teknik pengembangan usaha.

Gambar 1.2 dibawah ini merupakan bagan proses bisnis yang diawali dengan kepribadian dan ide. Pada bagan tersebut dapat diketahui bahwa usaha harus diawali dengan ide. Setelah ide, langkah berikutnya adalah mencari sumber dana dan fasilitas, baik barang, uang, maupun orang. Sumber dana tersebut adalah berasal dari badan-badan keuangan seperti bank dalam bentuk kredit atau orang yang bersedia menjadi penyandang dana. Tentu saja, barang dan jasa yang akan dijadikan objek bisnis tersebut harus memiliki pasar. Oleh karena itu, mengamati peluang pasar merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum produk barang dan jasa diciptakan. Apabila peluang pasar untuk barang dan jasa sudah tersedia, maka barang dan jasa akan mudah laku dan segera mendatangkan keuntungan.



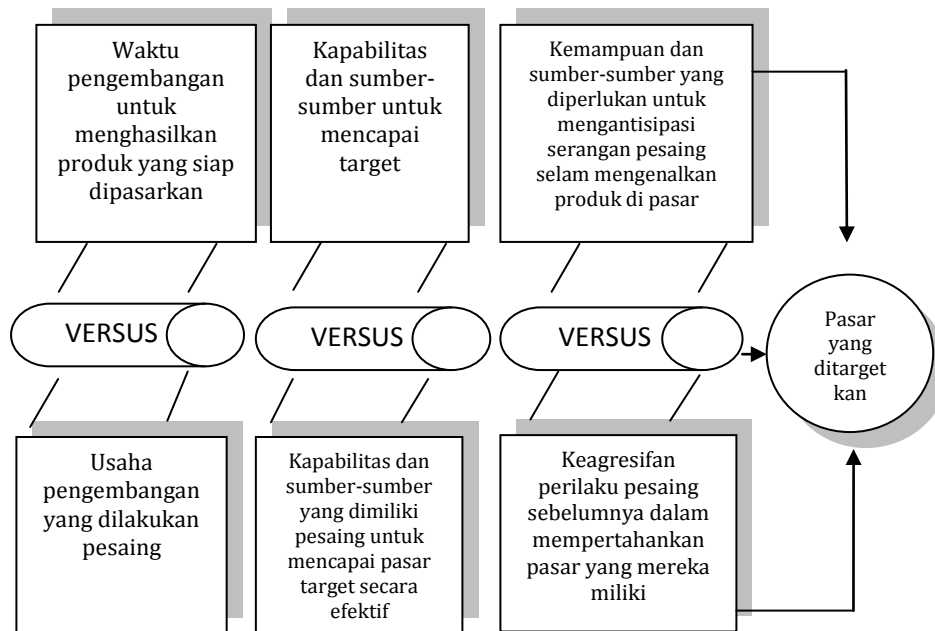
Sumber : Norman Scarborough Effective Small Business Management, 1993, hal 3

Gambar 1.2. Bagan Proses Bisnis

Pendekatan yang digunakan wirausaha untuk mencari peluang dengan mendirikan usaha baru yaitu :

1. Pendekatan *inside-out* atau disebut dengan *idea generation* yaitu pendekatan berdasarkan gagasan sebagai kunci yang menentukan keberhasilan usaha. Mereka melihat keterampilan sendiri, kemampuan, latar belakang, dan sebagainya yang menentukan jenis usaha yang akan dirintis.
2. Pendekatan *outside-in* yang disebut dengan *opportunity recognition* yaitu pendekatan yang menekankan pada basis ide bahwa perusahaan akan berhasil apabila menanggapi atau menciptakan kebutuhan di pasar.

Pintu peluang bagi usaha baru dapat diperoleh dengan cara seperti pada gambar 1.3 dibawah ini :



Gambar 1.3. Pintu Peluang Bagi Usaha Baru

Faktor-faktor kunci yang perlu diketahui sebelum membuka usaha sebagai berikut :

1. Mengenai pribadi Anda sebagai calon pengusaha :
 - a. Memahami karakter pribadi.
 - b. Memahami motivasi diri.
 - c. Memahami bakat dan kemampuan Anda.
 - d. Memahami pengalaman Anda.
2. Melakukan penentuan jenis usaha dengan cermat :
 - a. Lihat karakter bidang usaha yang akan Anda masuki.
 - b. Lihat apakah Anda menyukai bidang usaha tersebut.
 - c. Lihat apakah Anda mampu menjalankan usaha tersebut.
3. Kuasai aspek teknis dalam membuka usaha :
 - a. Permodalan.
 - b. Aspek hukum dalam usaha.
 - c. Pengelolaan keuangan usaha.
 - d. Menghadapi persaingan usaha.
 - e. Mentor yang kompeten dan mendukung usaha Anda.

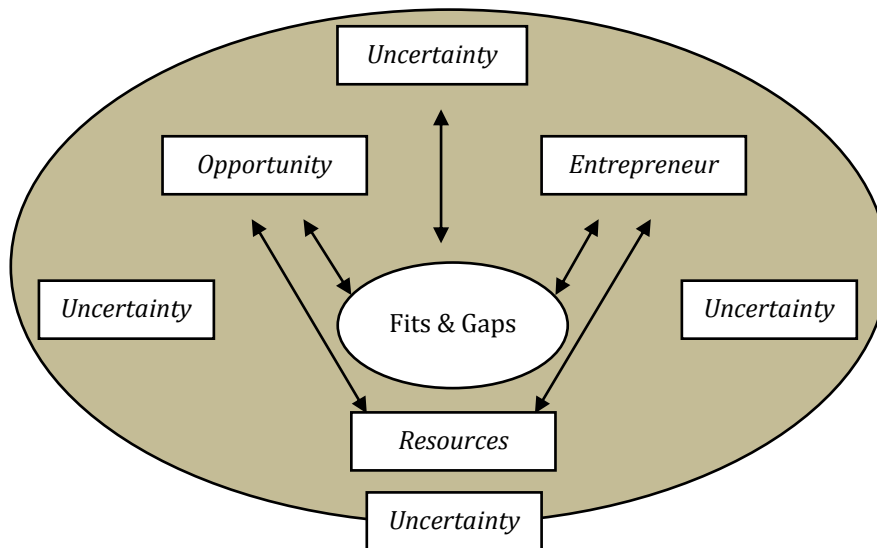
Komponen utama yang sebaiknya diteliti dan dievaluasi bagi seseorang yang ingin sukses untuk membuka usaha baru, yaitu :

1. *The opportunity* (kesempatan). Apakah dengan adanya suatu kesempatan tersebut kita mampu menangkap dan menjalankannya di kemudian hari.

2. *The entrepreneur (and the management team)* (entrepreneur dan tim manajemen). Apakah kita mampu menjadi wirausahawan dengan membentuk suatu tim manajemen yang solid.
3. *The resources needed to start the company and make it grow* (kebutuhan berbagai sumber daya untuk memulai usaha dan pertumbuhan perusahaan). Apakah berbagai sumber daya yang mungkin kita perlukan mampu kita sediakan, minimal sumber bahan baku, sumber daya manusia, sumber daya modal. Lebih jauh jika memungkinkan mampu menguasai faktor produksi utama atau 6M (*men, money, material, machine, method, dan market*) plus sumber daya tanah dan manajemen.

Ketiga hal tersebut menurut Bygrave menjadi kunci atau komponen utama yang dapat menentukan sukses gagalnya menjalankan bisnis atau usaha, tentu masih banyak komponen lainnya. Ketiga komponen tersebut dapat digambarkan pada tampilan dibawah.

Dalam gambar tersebut diperlihatkan banyaknya ketidakpastian dalam membuka usaha baru, yaitu ketidakpastian antara wirausahawan yang memiliki ide mendirikan usaha baru dengan peluang yang ia harapkan, kemudian antara wirausahawan, peluang dengan sumber daya yang tersedia baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Oleh sebab itu, perlu disusun suatu gambaran *fits* dan *gaps*, bagaimana menggambarkan kesenjangan yang terjadi dan kesesuaian yang mungkin dibuat, dan memanfaatkan peluang yang tampak oleh pengambil inisiatif. Inilah yang disebut dengan business plan, dimana digambarkan ketiga komponen utama tersebut dipadukan menjadi suatu perencanaan strategis yang sempurna. Jadi, disinilah pentingnya seorang pengambil inisiatif, seorang yang memiliki ide cemerlang yang dapat mereka laksanakan.



Gambar 1.4. Tiga Komponen Utama Membuka Usaha Baru

Doriot dalam Alma (2011, h. 15), menekankan bahwa yang penting adalah segi manusianya bukan idenya, karena ide itu akan dilaksanakan oleh orang yang bersangkutan, yang akan menentukan keberhasilan usaha di kemudian hari. Akan lebih baik lagi bila ide yang baik dilaksanakan oleh orang yang memiliki kemampuan yang tinggi pula. Sebab ide itu harus dikembangkan dan diimplementasikan, dioperasionalkan di lapangan. Jadi, ini adalah hal penting yang akan membangun dan mengembangkan suatu bisnis.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merintis usaha baru, yaitu :

1. Bidang usaha dan jenis usaha yang akan dirintis.
Beberapa bidang usaha yang bisa dimasuki adalah :
 - a. Pertanian, meliputi usaha pertanian, kehutanan, perikanan, dan perkebunan.
 - b. Pertambangan, meliputi usaha galian pasir, galian tanah, batu dan bata.
 - c. Pabrikasi, meliputi usaha industri, perakitan, dan sintesis.
 - d. Konstruksi, meliputi usaha konstruksi bangunan, jembatan, pengairan, dan jalan raya.
 - e. Perdagangan, meliputi usaha perdagangan kecil (ritel), grosir, agen dan ekspor-impor.
 - f. Jasa keuangan, meliputi usaha perbankan, asuransi, dan koperasi.
 - g. Jasa perorangan, meliputi usaha potong rambut, salon, laundry, katering.
 - h. Jasa umum, meliputi usaha pengangkutan, pergudangan, wartel dan distribusi.
 - i. Jasa wisata, meliputi usaha jasa pariwisata, perusahaan objek dan daya tarik wisata dan usaha sarana wisata.
2. Bentuk dan kepemilikan usaha yang akan dipilih.
Ada beberapa bentuk kepemilikan usaha yang bisa dipilih, yaitu :
 - a. Perusahaan perorangan yaitu perusahaan yang dimiliki dan diselenggarakan oleh satu orang.
 - b. Persekutuan yaitu asosiasi yang didirikan oleh dua orang atau lebih yang menjadi pemilik bersama dari suatu perusahaan.
 - c. Perseroan yaitu perusahaan yang anggotanya terdiri atas para pemegang saham, yang mempunyai tanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan sebesar modal disetor.
 - d. Firma yaitu persekutuan yang menjalankan perusahaan dibawah nama bersama.
3. Tempat usaha yang akan dipilih.
Dalam menentukan tempat usaha, perlu dipertimbangkan aspek efisiensi dan efektivitas. Lokasi perusahaan harus mudah dijangkau dan efisien, baik bagi perusahaan maupun konsumen. Untuk menentukan lokasi atau tempat usaha, terdapat beberapa alternatif yang bisa dipilih, yaitu :
 - a. Membangun bila ada tempat yang strategis.

- b. Membeli atau menyewa bila lebih strategis dan menguntungkan.
 - c. Kerjasama bagi hasil, bila memungkinkan.
4. Organisasi usaha yang akan digunakan.
Kompleksitas organisasi usaha bergantung pada lingkup, cakupan dan skala usaha yang akan dimasuki. Semakin besar lingkup usaha, semakin kompleks organisasinya. Sebaliknya, semakin kecil lingkup usaha, maka semakin sederhana organisasinya.
 5. Lingkungan usaha yang akan berpengaruh.
Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha/ perusahaan adalah lingkungan mikro dan makro.
Manfaat membuka usaha milik sendiri adalah sebagai berikut :
 1. Potensi penghasilan yang tidak terbatas.
 2. Dapat memaksimalkan kemampuan yang Anda miliki.
 3. Anda lebih bebas mengatur ritme kerja Anda.
 4. Pengembangan sikap mental yang lebih mandiri.
 5. Kepuasan atas keberhasilan dalam melakukan sesuatu.

MEMBELI PERUSAHAAN YANG SUDAH DIDIRIKAN

Alasan mengapa seseorang memilih membeli perusahaan yang sudah ada daripada mendirikan atau merintis usaha baru, antara lain risiko lebih rendah, mudah, dan memiliki peluang untuk membeli dengan harga yang bisa ditawar. Namun demikian, membeli perusahaan yang sudah ada juga mengandung kerugian dan permasalahan, yaitu :

1. Masalah eksternal, yaitu lingkungan seperti banyaknya pesaing dan ukuran peluang pasar. Setiap pembelian perusahaan harus memperhatikan lingkungan yang mempengaruhinya.
2. Masalah internal, yaitu masalah-masalah yang ada dalam perusahaan seperti masalah citra atau reputasi perusahaan.

Seorang wirausaha yang akan membeli perusahaan selain harus mempertimbangkan berbagai keterampilan, kemampuan, dan kepentingan pembelian, juga harus memperhatikan sumber-sumber potensial perusahaan yang akan dibeli, diantaranya :

1. Pedagang perantara penjual perusahaan yang akan dibeli.
2. Bank investor yang melayani perusahaan.
3. Kontak-kontak perusahaan seperti pemasok, distributor, pelanggan, dan lainnya yang erat kaitannya dengan kepentingan perusahaan yang akan dibeli.
4. Jaringan kerja sama bisnis dan sosial perusahaan yang akan dibeli.
5. Daftar majalah dan jurnal perdagangan yang digunakan oleh perusahaan yang akan dibeli.

Zimmerer mengemukakan beberapa hal kritis yang digunakan untuk menganalisis perusahaan yang akan dibeli adalah sebagai berikut :

1. Alasan pemilik menjual perusahaan. Apakah kekayaannya berbentuk nyata (*tangible*) atau tidak nyata (*intangible*). Ada beberapa jenis keka-

yaan yang harus diperhatikan, misalnya *tangible asset* (peralatan daftar piutang, susunan *leading, business record*), dan *intangible asset* (merek dagang, paten, hak cipta, *goodwill*), lokasi dan penampilan.

2. Potensi produk dan jasa yang dihasilkan. Ada 2 (dua) aspek yang harus dianalisis, yaitu : (a) komposisi dan karakteristik pelanggan, dan (b) komposisi dan karakteristik pesaing yang ada.
3. Aspek legal yang dimiliki perusahaan. Aspek legal yang harus dipertimbangkan, yaitu menyangkut prosedur pemindahan kekayaan dan balik nama dari penjual ke pembeli.
4. Kondisi keuangan perusahaan yang akan dijual. Bagaimana kondisi keuangan perusahaan yang akan dijual tersebut.

Langkah-langkah yang harus diambil dalam pembelian suatu perusahaan adalah :

1. Yakinkan bahwa Anda tidak akan merintis usaha baru.
2. Tentukan jenis perusahaan yang diinginkan dan apakah Anda mampu mengelolanya.
3. Pertimbangkan gaya hidup yang Anda inginkan.
4. Pertimbangkan lokasi yang diinginkan.
5. Pertimbangkan kembali gaya hidup.
6. Jejak penyanggah dana sebelumnya.
7. Persiapkan bahwa Anda akan menjadi pedagang.
8. Tetapkan perusahaan yang ingin dibeli.
9. Pilihlah penjual terbaik.
10. Adakan penelitian sebelum Anda menyetujuinya.
11. Buatlah surat perjanjian dalam bentuk yang spesifik.
12. Jangan lupa untuk menilai karyawan.
13. Yakinkan bahwa harga yang ditawarkan itu mencerminkan nilai perusahaan.

LINGKUNGAN YANG MEMPENGARUHI KEGIATAN DUNIA USAHA

Isu Lingkungan : Signifikansi Untuk Bisnis

Herman Daly dalam Majalah Bisnis dan CSR menyatakan dengan sangat lugas bahwa tidak ada sebuah bangsa yang sejahtera ketika lingkungannya bermutu buruk. Mengapa demikian? Karena ia melihat bahwa kesejahteraan individual sebagai puncak dari piramida yang dibagian dasarnya adalah lingkungan. Mutu lingkungan menentukan seperti apa ekonomi berkembang dalam jangka panjang. Sebuah lingkungan yang buruk mutunya mungkin bisa terlihat menghasilkan kondisi ekonomi yang mentereng, namun itu pasti hanya dalam jangka waktu yang pendek karena sangat tergantung kepada sumber daya tempat lain. Kemudian, kondisi ekonomi akan menentukan bagaimana kondisi sosial bangsa tersebut. Tak pernah tercatat dalam sejarah bahwa ada masyarakat yang hidup harmonis satu dengan yang lain manakala kebutuhan-kebutuhan ekonominya tak terpenuhi. Ini bukan berarti keharusan bahwa seluruh masyarakat hidup dalam kondisi berlimpah, namun setidaknya mereka harus terjamin kebutuhan

dasarnya baru kemudian bisa hidup dengan kondisi sosial yang sehat. Masyarakat yang kelaparan tidak pernah punya pilihan selain berusaha merebut sumber daya yang dikuasai orang lain dan perebutan sumber daya baik yang dilatarbelakangi oleh kebutuhan maupun keserakahan menjadi dasar hubungan sosial yang buruk.

Di atas itu semua terletak kesejahteraan individu. Karenanya Daly berpendirian bahwa untuk memastikan kesejahteraan individu, tidak ada cara yang lain, lingkungan harus dijaga kelestariannya. Kalau sekarang sering terdengar ungkapan “keseimbangan” antara ekonomi, sosial dan lingkungan, sebetulnya itu adalah kompromi politis saja. Bagaimanapun, lingkungan adalah yang utama. Ia tak bisa dikorbankan karena ialah yang menjadi dasar seluruh piramida kesejahteraan. Lingkungan yang memburuk akan menghasilkan keruntuhan peradaban.

Arti Lingkungan Perusahaan dan Faktor Utamanya

Yang dimaksudkan dengan lingkungan perusahaan atau iklim perusahaan menurut Sukirno dkk (2006, h. 87) adalah kegiatan-kegiatan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan operasinya. Lingkungan perusahaan dapat dibedakan kepada dua golongan :

1. Lingkungan pasar

Lingkungan pasar merupakan aspek-aspek yang secara langsung mempengaruhi kegiatan suatu perusahaan. Faktor-faktor utama yang digolongkan sebagai lingkungan pasar adalah : langganan, para pekerja, penyedia bahan mentah, sumber modal dan perusahaan yang menjadi saingan dan menjadi partner. Faktor lingkungan pasar ini dapat menimbulkan pengaruh penting kepada kesuksesan dan keuntungan operasi perusahaan.

2. Lingkungan bukan pasar

Lingkungan bukan pasar meliputi berbagai faktor yang mempengaruhi dunia bisnis secara keseluruhan. Terdapat banyak faktor yang dapat digolongkan sebagai lingkungan bukan pasar. Yang terpenting di antaranya adalah : kestabilan politik, kestabilan ekonomi, kebijakan pemerintah, peraturan dan undang-undang organisasi perburuhan dan organisasi masyarakat lain, ciri-ciri demografis dan faktor sosial-budaya dan keadaan perekonomian dan politik global.

Kestabilan politik, ekonomi dan kebijakan pemerintah juga merupakan faktor yang sangat penting untuk menciptakan iklim usaha yang baik dan menggalakkan perkembangan dunia usaha. Tanpa kestabilan ekonomi dan politik sangat sukar bagi perusahaan untuk berfungsi dengan baik dan menjalankan kegiatannya. Di banyak negara perkembangan ekonomi dan kegiatan bisnis sangat erat hubungannya dengan kestabilan politik dan ekonomi. Sebaliknya, pengalaman di banyak negara membuktikan bahwa kemunduran kegiatan ekonomi dan bisnis disebabkan karena kekacauan politik dan inflasi yang serius. Di samping kestabilan ekonomi dan politik, di negara-negara berkembang kebijakan pembangunan pemerintah sangat

penting peranannya dalam menunjang dan menggalakkan perkembangan kegiatan perusahaan. Sebagai contoh, perkembangan infrastruktur akan mendorong perkembangan kegiatan usaha.

Faktor lain yang mendukung atau menghambat perkembangan kegiatan usaha yakni faktor-faktor di dalam suatu negara seperti ciri-ciri dan kegiatan organisasi perburuhan, sikap berbagai golongan masyarakat lain, faktor demografi dan sosial budaya dan bentuk hukum serta kepastian hukum dan pelaksanaan hukum dapat mendorong atau menghambat kegiatan perusahaan.

Faktor dari luar negara yang mempengaruhi kegiatan usaha antara lain adalah perkembangan persaingan dan kemampuan untuk bersaing, pertumbuhan di negara lain dan perkembangan pasar yang ditimbulkannya, keagairahan modal asing untuk melakukan investasi ke dalam negara untuk melakukan investasi ke dalam negara dan perkembangan politik dunia. Dalam era globalisasi ini kemampuan untuk menghasilkan barang yang baik, meningkatkan teknologi dan produktivitas, melakukan penetrasi ke pasar baru, menekan biaya produksi dan bersaing dengan sukses merupakan beberapa hal penting yang perlu dilakukan oleh dunia bisnis di dalam negeri untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan negara lain.



BAB 2

RUANG LINGKUP DISIPLIN ILMU KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan disiplin ilmu kewirausahaan
2. Menjelaskan objek studi kewirausahaan
3. Menjelaskan perkembangan disiplin ilmu kewirausahaan
4. Menjelaskan hakikat kewirausahaan
5. Kewirausahaan dilihat dari berbagai sudut pandang dan konteks
6. Jiwa dan sikap kewirausahaan

DISIPLIN ILMU KEWIRAUSAHAAN

Kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu, yang mempelajari tentang nilai/kemampuan dan perilaku seseorang, dalam menghadapi tantangan hidup dan untuk memperoleh peluang, dengan berbagai risiko yang mungkin dihadapinya. Dalam konteks bisnis, Thomas W. Zimmerer (1996), menyatakan bahwa kewirausahaan adalah hasil dari suatu disiplin ilmu, serta proses sistematis dari penerapan kreativitas dan inovasi, dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar.

Pada masa sebelumnya, kewirausahaan hanya dianggap, dapat dilakukan melalui pengalaman langsung di lapangan dan merupakan bakat yang dibawa sejak lahir, sehingga kewirausahaan tidak dapat dipelajari dan diajarkan. Tetapi, pada saat sekarang ini, kewirausahaan bukan hanya merupakan urusan lapangan, melainkan kewirausahaan telah merupakan disiplin ilmu yang dapat dipelajari dan diajarkan. Hal ini disebabkan, karena seseorang yang memiliki bakat kewirausahaan, dapat mengembangkan bakatnya melalui pendidikan. Dengan kata lain, mereka yang menjadi wirausaha adalah orang-orang yang mengenal potensi dan belajar mengembangkannya, untuk menangkap peluang, serta mengorganisasi usaha dalam mewujudkan cita-citanya. Oleh karena itu, untuk menjadi wirausaha yang sukses, memiliki bakat saja tidak cukup, tetapi juga harus memiliki pengetahuan mengenai segala aspek usaha yang akan ditekuninya.

Dilihat dari perkembangannya, pada awal abad ke-20, kewirausahaan sudah diperkenalkan di beberapa negara, misalnya di Belanda dikenal dengan *ondernemer* dan di Jerman dikenal dengan *unternehmer*. Di beberapa negara, kewirausahaan memiliki banyak tanggung jawab, antara lain: tanggung jawab dalam mengambil keputusan, yang menyangkut kepemimpinan teknis, kepemimpinan organisasi dan komersial, penyediaan modal, penerimaan dan penanganan tenaga kerja, pembelian, penjualan, pemasangan iklan dan lain sebagainya. Kemudian, pada tahun 1950-an pendidikan kewirausahaan, mulai dirintis di beberapa negara seperti di Eropa, Amerika dan Kanada. Bahkan, sejak tahun 1970-an, banyak universitas yang mengajarkan tentang kewirausahaan, manajemen usaha kecil atau manajemen usaha baru. Pada tahun 1980-an, hampir 500 sekolah di AS, memberikan pendidikan kewirausahaan. Sedangkan, di Indonesia, pendidikan kewirausahaan masih terbatas pada beberapa sekolah atau perguruan tinggi tertentu.

Sejalan dengan tuntutan perubahan yang cepat, maka pada saat ini, sedang terjadi perubahan pada paradigma pendidikan. Menurut Soeharto Prawirokusumo (1997:4), pendidikan kewirausahaan telah diajarkan sebagai suatu disiplin ilmu tersendiri yang independen, karena :

1. Kewirausahaan berisi bidang pengetahuan yang utuh dan nyata, yaitu terdapat teori, konsep dan metode ilmiah yang lengkap.
2. Kewirausahaan memiliki dua konsep, yaitu posisi permulaan dan perkembangan usaha, yang tidak masuk dalam kerangka pendidikan

manajemen umum dan memisahkan antara manajemen dan kepemilikan usaha.

3. Kewirausahaan merupakan disiplin ilmu, yang memiliki objek tersendiri, yaitu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.
4. Kewirausahaan merupakan alat untuk menciptakan pemerataan usaha dan pendapatan atau kesejahteraan rakyat yang adil dan makmur.

Seperti halnya dengan ilmu manajemen, yang pada awalnya berkembang di bidang industri, kemudian berkembang dan diterapkan di berbagai bidang lainnya, maka disiplin ilmu kewirausahaan dalam perkembangannya mengalami evolusi yang pesat. Hal ini disebabkan, karena pada awalnya, kewirausahaan berkembang dalam bidang perdagangan, namun kemudian diterapkan di berbagai bidang lain, seperti industri, perdagangan, pendidikan, kesehatan dan insitusi lain, seperti lembaga pemerintah, perguruan tinggi dan lembaga swadaya lainnya. Dalam bidang tertentu, kewirausahaan telah dijadikan sebagai kompetensi inti, dalam menciptakan perubahan, pembaruan dan kemajuan. Kewirausahaan juga tidak hanya digunakan sebagai kiat bisnis jangka pendek, tetapi juga sebagai kiat kehidupan secara jangka panjang, untuk menciptakan peluang.

Di bidang bisnis, perusahaan dapat sukses dan memperoleh peluang besar, karena memiliki kreativitas dan inovasi. Melalui proses kreatif dan inovatif, wirausaha dapat menciptakan nilai tambah atas barang dan jasa. Nilai tambah barang dan jasa yang diciptakan, melalui proses kreatif dan inovatif, banyak menciptakan keunggulan, termasuk keunggulan bersaing. Seperti Perusahaan Microsoft, Sony, Yamaha dan lain sebagainya merupakan contoh perusahaan yang sukses dalam produknya, karena memiliki kreativitas dan inovasi di bidang teknologi. Demikian juga di bidang pendidikan, kesehatan dan pemerintahan, kemajuan-kemajuan tersebut, dapat diciptakan oleh, orang-orang yang memiliki semangat, serta jiwa kreatif dan inovatif.

David Osborne dan Ted Gaebler (1992), dalam bukunya *Reinventing Government*, mengemukakan bahwa dalam perkembangan dunia, diperlukan adanya pemerintah yang berjiwa kewirausahaan. Hal ini disebabkan, karena dengan memiliki jiwa kewirausahaan, maka birokrasi dan institusi akan memiliki motivasi, optimisme dan berlomba untuk menciptakan cara-cara baru yang lebih efisien, efektif, inovatif, fieksibel dan adaptif.

OBJEK STUDI KEWIRAUSAHAAN

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa kewirausahaan mempelajari mengenai nilai, kemampuan dan perilaku seseorang, dalam berkreasi dan berkreasi. Oleh karena itu, maka objek studi kewirausahaan adalah nilai kemampuan seseorang, yang diwujudkan dalam bentuk perilaku. Menurut Soeparman Soemahamidjaja (1997 : 14 - 15), kemampuan seseorang, yang menjadi objek kewirausahaan meliputi :

1. Kemampuan merumuskan tujuan hidup/usaha dan untuk merumuskan tujuan ini, diperlukan adanya perenungan dan koreksi, kemudian dibaca dan diamati secara berulang-ulang, sampai dipahami apa yang menjadi kemauannya.
2. Kemampuan memotivasi diri, yaitu untuk menciptakan suatu tekad/kemauan yang besar.
3. Kemampuan berinisiatif, yaitu mengerjakan sesuatu yang baik, tanpa menunggu perintah dari orang lain dan harus dilakukan berulang-ulang, sampai terbiasa dapat berinisiatif sendiri.
4. Kemampuan berinovasi, yang menciptakan kreativitas/daya cipta dan setelah dibiasakan secara berulang-ulang, maka akan dapat menciptakan motivasi. Kebiasaan inovatif adalah desakan dalam diri, untuk selalu mencari berbagai kemungkinan atau kombinasi baru, yang dapat dijadikan sebagai perangkat, dalam menyajikan barang dan jasa bagi kemakmuran masyarakat.
5. Kemampuan membentuk modal material, sosial dan intelektual.
6. Kemampuan mengatur waktu dan membiasakan diri, yaitu membiasakan diri untuk selalu tepat waktu, dalam segala tindakan dan tidak menunda pekerjaan.
7. Kemampuan mental yang dilandasi agama.
8. Kemampuan membiasakan diri dalam mengambil hikmah, dari pengalaman yang baik maupun yang menyakitkan.

PERKEMBANGAN DISIPLIN ILMU KEWIRAUSAHAAN

Dilihat dari perkembangannya, kewirausahaan mulai populer pada awal abad ke-18. Hal ini disebabkan, karena pada tahun 1755, seorang Irlandia bernama Richard Cantillon, yang berdiam di Prancis merupakan orang pertama, yang menggunakan istilah "wirausaha" dalam bukunya, yang berjudul *Essai sur la Nature du Commerce en Generate* (1755). Dalam buku tersebut, ia menjelaskan bahwa wirausaha adalah seseorang yang menanggung risiko. Pada awalnya, istilah wirausaha merupakan sebutan bagi para pedagang, yang membeli barang di daerah-daerah, yang kemudian menjualnya dengan harga yang tidak pasti.

Meskipun saat ini, banyak ahli yang mengartikan "wirausaha" dan "kewirausahaan" dalam versi yang berbeda-beda, akan tetapi pendapat Schumpeter pada tahun 1912, masih relevan dan banyak diikuti oleh berbagai kalangan. Hal ini disebabkan, karena menurut Schumpeter, wirausaha tidak selalu berarti pedagang atau manajer, tetapi juga dapat diartikan sebagai seseorang yang memiliki keberanian dalam mengambil risiko dan memperkenalkan produk-produk inovatif, serta teknologi baru ke dalam perekonomian. Dengan tegas, Schumpeter membedakan antara proses penemuan dengan inovasi. Menurut Schumpeter, hanya sedikit (1) pengusaha yang dapat melihat ke depan dan bersifat inovatif, (2) yang dapat merasakan potensi penemuan baru dan memanfaatkannya. Setelah inovasi tersebut, berhasil diperkenalkan oleh wirausaha, maka pengusaha

lain mengikutinya, sehingga produk dan teknologi baru tersebut, tersebar dalam kehidupan ekonomi.

Kewirausahaan adalah proses dinamis, untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa, serta untuk menciptakan kemakmuran. Tambahan nilai dan kemakmuran ini, diciptakan oleh wirausaha, yang memiliki keberanian menanggung risiko, menghabiskan waktu, serta menyediakan berbagai produk barang dan jasa. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh wirausaha, tidak selalu barang baru, tetapi dapat juga dalam nilai yang baru dan berguna.

Sejalan dengan perkembangan konsep kewirausahaan, Peter F. Drucker (1994) mendefinisikan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Definisi tersebut, secara lebih luas dikemukakan oleh Peter Hisrich (1995 : 10), yang mengatakan bahwa kewirausahaan adalah proses penciptaan sesuatu yang berbeda, untuk menghasilkan nilai dengan mencurahkan waktu dan usaha, diikuti dengan penggunaan uang, fisik, risiko dan kemudian menghasilkan balas jasa berupa uang, serta kepuasan dan kebebasan pribadi.

Definisi tersebut, tidak jauh berbeda dengan yang dikemukakan oleh Thomas W. Zimmerer (1996 : 51), yang mengungkapkan bahwa kewirausahaan merupakan proses penerapan kreativitas dan inovasi, untuk memecahkan masalah, yang dihadapi oleh setiap orang dan untuk mencari peluang.

Dalam pengertian kewirausahaan tersebut, dapat disimpulkan beberapa konsep seperti kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (kreativitas dan inovasi), mengorganisasi, menanggung risiko, berorientasi pada hasil, peluang, kepuasan pribadi dan kebebasan. Oleh karena itu, jiwa dan perilaku kewirausahaan, tidak hanya dijumpai dalam konteks bisnis, tetapi juga dalam semua organisasi dan profesi, baik yang bersifat waralaba maupun nirlaba, seperti dalam bidang pendidikan, kesehatan, penelitian, hukum, arsitektur, teknik, pekerjaan sosial dan distribusi.

HAKIKAT KEWIRAUSAHAAN

Meskipun sampai saat ini, belum ada terminologi yang persis sama, tetapi pada umumnya, kewirausahaan (*entrepreneurship*) memiliki hakikat yang hampir sama, yaitu merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang, yang memiliki kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh (Peter F. Drucker, 1994). Menurut Druck, kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Bahkan, kewirausahaan secara sederhana, sering juga diartikan sebagai prinsip atau kemampuan wirausaha.

Istilah kewirausahaan berasal dari terjemahan *entrepreneurship*, yang dapat diartikan sebagai *the backbone of economy*, yaitu syarat pusat

perekonomian atau sebagai *tailbone of economy*, yaitu pengendali perekonomian suatu bangsa (Soeharto Wirakusumo, 1997 : 1).

Secara epistemologi, kewirausahaan merupakan nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha atau proses, dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan berbeda. Menurut Thomas W. Zimmerer (1996 : 51), kewirausahaan adalah penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan upaya, untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap hari (*applying creativity and innovation to solve the problems and to exploit opportunitie, that people face everyday*). Kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan keberanian dalam menghadapi risiko, yang dilakukan dengan cara kerja keras, untuk membentuk dan memelihara usaha baru.

Kreativitas, oleh Zimmerer (1996 : 51), diartikan sebagai kemampuan mengembangkan ide-ide dan menemukan cara-cara baru dalam memecahkan persoalan dan menghadapi peluang (*creativity is the ability to develop new ideas and to discover new ways of looking at problems and opportunities*), sedangkan inovasi diartikan sebagai kemampuan menerapkan kreativitas dalam memecahkan persoalan dan peluang, untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan (*innovation is the ability I apply creative solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich people's live*).

Menurut Harvard's Theodore Levitt yang dikutip oleh Zimmerer (1996:51), kreativitas adalah berpikir sesuatu yang baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru, sehingga wirausaha akan berhasil, apabila berpikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama, tetapi dilakukan dengan cara yang baru. Menurut Zimmerer (1996:51), ide kreatif akan muncul, apabila wirausaha melihat sesuatu yang lama dan memikirkan sesuatu yang baru atau berbeda.

Dari pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif, yang dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat dan proses, dalam menghadapi tantangan hidup.

KEWIRAUSAHAAN DILIHAT DARI BERBAGAI SUDUT PANDANG DAN KONTEKS

Terlepas dari berbagai definisi kewirausahaan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka wirausaha dapat dipandang dari berbagai sudut dan konteks ekonomi, manajemen, pelaku bisnis, psikolog dan pemodal.

Pandangan Ahli Ekonomi

Menurut ahli ekonomi, wirausaha adalah orang yang mengkombinasikan faktor-faktor produksi, seperti sumber daya alam, tenaga kerja, material dan peralatan lainnya, untuk meningkatkan nilai yang lebih tinggi dari sebelumnya. Wirausaha juga merupakan orang yang memperkenalkan

perubahan-perubahan, inovasi dan perbaikan produksi lainnya. Dengan kata lain, wirausaha adalah seseorang atau sekelompok orang, yang mengorganisasikan faktor-faktor produksi, sumber daya alam, tenaga, modal dan keahlian, untuk tujuan memproduksi barang dan jasa.

Pandangan Ahli Manajemen

Wirausaha adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan dan mengkombinasikan sumber daya, seperti keuangan, material, tenaga kerja, keterampilan untuk menghasilkan produk, proses produksi, bisnis dan organisasi baru (Marzuki, 1997: 3). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa wirausaha adalah seseorang yang memiliki kombinasi unsur-unsur internal, yang meliputi motivasi, visi, komunikasi, optimisme, dorongan, semangat dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang usaha.

Pandangan Pelaku Bisnis

Menurut Scarborough dan Zimmerer (1993: 5), wirausaha adalah orang yang menciptakan suatu bisnis baru, dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian, dengan maksud untuk memperoleh keuntungan dan pertumbuhan, dengan cara mengenali peluang dan mengkombinasikan sumber-sumber daya, yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang tersebut (*an entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on those opportunities*).

Menurut Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993 : 35), pengusaha adalah orang yang mengorganisasikan, mengelola dan berani menanggung risiko atas sebuah usaha atau perusahaan (*a person who organizes, manages and assumes the risk of a business or enterprise is an entrepreneur*), sedangkan wirausaha adalah orang yang menanggung risiko keuangan, material dan sumber daya manusia, dengan cara menciptakan konsep usaha yang baru atau peluang, dalam perusahaan yang sudah ada (*entrepreneur is individual who risk financial, material and human resources, a new way to create new business concept or opportunities within an exiting firm*).

Dalam konteks bisnis, Sri Edi Swasono (1978 : 38) menyatakan wirausaha adalah pengusaha, tetapi tidak semua pengusaha adalah wirausaha. Oleh karena itu, wirausaha adalah pelopor dalam bisnis, inovator, penanggung risiko yang memiliki visi ke depan dan memiliki keunggulan dalam prestasi di bidang usahanya.

Sebagian besar definisi wirausaha tersebut, menekankan pada peran seseorang sebagai pengusaha yang kreatif. Bahkan, Steinhoff dan Burge (1993 : 4), memandang wirausaha sebagai pengelola atau operator di perusahaan kecil (*entrepreneur is considered to have the same meaning as "small business owner-manager" or "small business operator"*).

Pandangan Psikolog

Wirausaha adalah orang yang memiliki dorongan/kekuatan, dari dalam dirinya untuk memperoleh suatu tujuan, serta suka bereksperimen, untuk menampilkan kebebasan di luar kekuasaan orang lain.

Pandangan Pemodal

Wirausaha adalah seseorang yang menciptakan kesejahteraan untuk orang lain, menemukan cara-cara baru, mengurangi pemborosan dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat.

Meskipun sudut pandang tentang wirausaha tersebut berbeda-beda dan konsep kewirausahaan seakan-akan, identik dengan kemampuan pengusaha dalam dunia bisnis, akan tetapi pada umumnya memiliki unsur yang hampir sama, yaitu seseorang yang memiliki kemampuan kreatif, inovatif, berani menanggung risiko, serta selalu mencari peluang melalui potensi yang dimilikinya.

Tetapi, kewirausahaan tidak selalu identik dengan perilaku dan watak pengusaha, karena sifat ini dimiliki juga oleh mereka yang bukan pengusaha, seperti meliputi semua aspek pekerjaan, baik karyawan swasta maupun pemerintah (Soeparman Soemahamidjaja, 1980). Oleh karena itu menurut Prawirokusumo (1977: 5), wirausaha adalah mereka yang melakukan usaha-usaha kreatif dan inovatif, dengan cara mengembangkan ide dan mengkombinasikan sumber daya, untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup.

Rumusan wirausaha yang berkembang pada saat ini, sebenarnya banyak berasal dari konsep Schumpeter (1934). Menurut Schumpeter, wirausaha merupakan pengusaha yang melaksanakan kombinasi-kombinasi baru, dalam bidang teknik dan komersial ke dalam bentuk praktik. Inti dari fungsi pengusaha adalah pengenalan dan pelaksanaan kemungkinan baru dalam bidang perekonomian.

Kemungkinan-kemungkinan baru yang dimaksudkan oleh Schumpeter adalah (1) memperkenalkan produk atau kualitas baru suatu barang, yang belum dikenal oleh konsumen, (2) melakukan metode produksi dari penemuan ilmiah dan cara-cara baru, untuk menangani suatu produk, agar dapat lebih mendatangkan keuntungan, (3) membuka suatu pasar baru, yaitu pasar yang belum pernah ada atau belum pernah dimasuki cabang industri yang bersangkutan, (4) membuka suatu sumber dasar baru atau setengah jadi atau sumber-sumber yang masih harus dikembangkan dan (5) pelaksanaan organisasi baru (Yuyun Wirasmita, 1982 : 33-34).

Menurut Schumpeter (1934), fungsi pengusaha bukan sebagai pencipta atau penemu kombinasi-kombinasi baru (kecuali kalau kebetulan), melainkan lebih sebagai pelaksana dari kombinasi-kombinasi yang kreatif. Pengusaha biasanya memiliki sikap yang khusus, seperti sikap pedagang, pemilik industri dan bentuk-bentuk usaha lainnya yang sejenis. Schumpeter mengemukakan dua tipe sikap dari dua subjek ekonomi, yaitu sikap pengusaha kecil biasa dan sikap pengusaha yang sungguh-sungguh. Sikap

pengusaha yang sungguh-sungguhlah, yang kemudian berkembang lebih cepat.

Kewirausahaan muncul, apabila seseorang berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan, yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha. Oleh karena itu, wirausaha adalah orang yang memperoleh peluang dan menciptakan organisasi untuk mengejar peluang tersebut (Bygrave, 1995).

Menurut Meredith (1996: 9), berwirausaha berarti memadukan watak pribadi, keuangan dan sumber daya. Oleh karena itu, berwirausaha merupakan suatu pekerjaan atau karier yang harus bersifat fleksibel dan imajinatif, mampu merencanakan, mengambil risiko, keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan (Meredith, 1996: 9). Syarat berwirausaha adalah harus memiliki kemampuan untuk menemukan dan mengevaluasi peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang tersebut. Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses kombinasi, dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing. Menurut Zimmerer (1996 : 51), nilai tambah tersebut diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut :

1. Pengembangan teknologi baru.
2. Penemuan pengetahuan baru.
3. Perbaikan produk dan jasa yang sudah ada.
4. Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak, dengan sumber daya yang lebih sedikit.

Meskipun di antara para ahli, ada yang lebih menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil, tetapi sifat ini dimiliki juga oleh mereka yang bukan merupakan pengusaha. Hal ini disebabkan, karena jiwa kewirausahaan ada pada setiap orang yang memiliki perilaku inovatif dan kreatif, serta pada setiap orang yang menyukai perubahan, pembaruan, kemajuan dan tantangan, seperti birokrat, mahasiswa, dosen dan masyarakat lainnya.

Dari beberapa konsep yang dikemukakan tersebut, ada enam hakikat penting kewirausahaan, yaitu :

1. Kewirausahaan adalah nilai yang diwujudkan dalam perilaku, yang dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses dan hasil bisnis (Ahmad Sanusi, 1994).
2. Kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (Drucker, 1959).
3. Kewirausahaan adalah proses penerapan kreativitas dan inovasi, dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan/usaha (Zimmerer, 1996).
4. Kewirausahaan adalah nilai yang diperlukan untuk memulai dan mengembangkan usaha (Soeharto Prawiro, 1997).
5. Kewirausahaan adalah proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan berbeda, yang dapat memberikan manfaat, serta nilai lebih.

6. Kewirausahaan adalah usaha untuk menciptakan nilai tambah, dengan cara mengombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan. Nilai tambah tersebut, dapat diciptakan dengan cara mengembangkan teknologi dan ilmu pengetahuan, sehingga menghasilkan barang dan jasa yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada dan menemukan cara untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan keenam konsep tersebut, maka secara ringkas kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan sebagai kiat, dasar, sumber daya, proses dan perjuangan, untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa, yang dilakukan dengan keberanian untuk menghadapi risiko.

JIWA DAN SIKAP KEWIRAUSAHAAN

Proses kreatif dan inovatif, hanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kepribadian kreatif dan inovatif, yaitu orang-orang yang memiliki jiwa, sikap dan perilaku kewirausahaan, dengan ciri-ciri :

1. Penuh percaya diri, dengan indikatornya : penuh keyakinan, optimis, berkomitmen, disiplin dan bertanggung jawab.
2. Memiliki inisiatif, dengan indikatornya : penuh energi, cekatan dalam bertindak dan aktif.
3. Memiliki motif berprestasi, dengan indikatornya : orientasi pada hasil dan wawasan ke depan.
4. Memiliki jiwa kepemimpinan, dengan indikatornya : berani tampil beda, dapat dipercaya dan tangguh dalam bertindak.
5. Berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan/menyukai tantangan.

Selain ciri-ciri tersebut, masih banyak lagi ciri-ciri yang lainnya, tergantung dari sudut pandang dan konteks penerapannya, yang secara khusus akan dibahas pada bagian selanjutnya.

Tabel 1.1. Karakteristik dan Watak Kewirausahaan

Karakteristik	Watak
Percaya diri dan optimis	Memiliki kepercayaan diri yang kuat, ketidaktergantungan terhadap orang lain, dan individualistis
Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi laba, mempunyai dorongan kuat, energik, tekun dan tabah, tekad kerja keras serta inisiatif
Berani mengambil risiko dan menyukai tantangan	Mampu mengambil risiko yang wajar
Kepemimpinan	Berjiwa kepemimpinan, mudah beradaptasi dengan orang lain, dan terbuka terhadap saran serta kritik
Keorisinalan	Inovatif, kreatif dan fleksibel

Berorientasi masa depan	Memiliki visi dan perspektif terhadap masa depan
-------------------------	--

Sumber : Meredith dalam Suryana (2009, h. 24)

Sedangkan Scarborough dan Zimmerer mengemukakan 8 (delapan) karakteristik kewirausahaan sebagai berikut :

1. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya.
2. *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya selalu menghindari risiko, baik yang terlalu rendah maupun terlalu tinggi.
3. *Confidence in their ability to success*, yaitu memiliki kepercayaan diri untuk memperoleh kesuksesan.
4. *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera.
5. *High level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
6. *Future orientation*, yaitu berorientasi serta memiliki perspektif dan wawasan jauh ke depan.
7. *Skill at organizing*, yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
8. *Value of achievement over money*, yaitu lebih menghargai prestasi daripada uang.

Kompetensi *entrepreneur* yang merupakan karakteristik *entrepreneur* yang berhasil pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2. Karakteristik *Entrepreneur* yang Berhasil

Pro aktif		
1	Inisiatif	Melakukan sesuatu sebelum diminta atau terdesak keadaan.
2	Asertif	Menghadapi masalah secara langsung dengan orang lain. Meminta orang lain mengerjakan apa yang harus mereka kerjakan.
Berorientasi Prestasi		
3	Melihat dan bertindak berdasarkan peluang	Menangkap peluang khusus untuk memulai bisnis baru, mencari dukungan keuangan, lahan, ruang kerja dan bimbingan.
4.	Orientasi efisiensi	Mencari dan menemukan cara untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat atau dengan lebih sedikit biaya.
5.	Perhatian pada pekerjaan dengan kualitas tinggi	Keinginan untuk menghasilkan atau memasarkan produk atau jasa dengan kualitas tinggi.
6.	Perencanaan yang sistematis	Menguraikan pekerjaan yang besar menjadi tugas-tugas atau sasaran-sasaran kecil. Mengantisipasi

		hambatan. Menilai alternatif.
7.	Pemantauan	Mengembangkan atau menggunakan prosedur untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan atau sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.
Komitmen pada orang lain		
8	Komitmen terhadap pekerjaan	Melakukan pengorbanan pribadi atau bisnis yang luar biasa untuk menyelesaikan pekerjaan. Menyingsingkan lengan baju bersama karyawan dan bekerja di tempat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.
9	Menyadari pentingnya dasar-dasar hubungan bisnis	Melakukan tindakan agar tetap memiliki hubungan dekat dengan pelanggan. Memandang hubungan pribadi sebagai sumber daya bisnis. Menempatkan jasa baik jangka panjang di atas keuntungan jangka pendek.

Sumber : Nugroho (2009 : h. 105)



BAB 3

KARAKTER, CIRI-CIRI UMUM DAN NILAI-NILAI HAKIKI PERUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan karakteristik kewirausahaan
2. Menjelaskan ciri-ciri umum kewirausahaan
3. Menjelaskan nilai-nilai hakiki kewirausahaan
4. Menjelaskan berpikir kreatif dalam kewirausahaan
5. Menjelaskan sikap dan kepribadian wirausaha
6. Menjelaskan motif berprestasi kewirausahaan
7. Menjelaskan konsep 10 d dari bygrave
8. Menjelaskan beberapa kelemahan wirausahawan indonesia

KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN

Para ahli mengemukakan karakteristik kewirausahaan, dengan konsep yang berbeda-beda. Misalnya Geoffrey G. Meredith (1996 : 5-6), mengemukakan ciri/watak kewirausahaan seperti berikut ini :

Karakteristik	Watak
Percaya diri dan optimis	Memiliki kepercayaan diri yang kuat, ketidaktergantungan pada orang lain dan bersifat individualistis.
Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi pada laba, memiliki dorongan yang kuat, energik, tekun dan tabah, bekerja keras dan inisiatif.
Berani mengambil risiko dan menyukai tantangan	Mampu mengambil risiko yang wajar.
Kepemimpinan	Berjiwa kepemimpinan, mudah beradaptasi dengan orang lain dan terbuka terhadap saran maupun kritik.
Keorisinalan	Inovatif, kreatif dan fleksibel.
Berorientasi pada masa depan	Memiliki visi dan perspektif terhadap masa depan.

Ahli lain, seperti M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993 : 6-7), mengemukakan delapan karakteristik kewirausahaan, sebagai berikut :

1. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Hal ini disebabkan, karena apabila seseorang memiliki rasa tanggung jawab, maka dirinya akan selalu mawas diri.
2. *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih risiko yang moderat, artinya selalu menghindari risiko, baik yang terlalu rendah maupun yang terlalu tinggi.
3. *Confidence in their ability to success*, yaitu memiliki kepercayaan untuk memperoleh kesuksesan.
4. *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera.
5. *High level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras, untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
6. *Future orientation*, yaitu berorientasi, serta memiliki perspektif dan wawasan jauh ke depan.
7. *Skill at organizing*, yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
8. *Value of achievement over money*, yaitu lebih menghargai prestasi dari uang.

Selanjutnya, Arthur Kuriloff dan John M. Mempel (1993 : 20), mengemukakan karakteristik kewirausahaan, dalam bentuk nilai-nilai dan perilaku kewirausahaan, seperti pada tabel di bawah ini :

Nilai-Nilai	Perilaku
Komitmen	Menyelesaikan tugas sampai selesai.
Risiko moderat	Tidak melakukan spekulasi, melainkan berdasarkan perhitungan yang matang.
Melihat peluang	Memanfaatkan peluang yang ada sebaik mungkin.
Objektivitas	Melakukan pengamatan secara nyata, untuk memperoleh kejelasan.
Umpan balik	Menganalisis data kinerja waktu, untuk memandu kegiatan.
Optimisme	Menunjukkan kepercayaan diri yang besar, walaupun berada dalam situasi yang sulit.
Uang	Melihat uang sebagai suatu sumber daya, bukan tujuan akhir.
Manajemen proaktif	Mengelola berdasarkan perencanaan, untuk masa depan.

Keterangan :

1. Wirausaha selalu berkomitmen dalam melakukan tugasnya sampai memperoleh hasil yang diharapkannya. Ia tidak setengah hati melakukan pekerjaannya, oleh karena itu ia selalu tekun, ulet dan pantang menyerah.
2. Tindakannya tidak didasari oleh spekulasi, melainkan pada perhitungan yang matang. Oleh karena itu, wirausaha selalu berani mengambil risiko yang moderat, artinya risiko yang diambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.
3. Keberanian menghadapi risiko, yang didukung oleh komitmen yang kuat, akan mendorong wirausaha untuk terus berjuang mencari peluang sampai memperoleh hasil.
4. Hasil-hasil tersebut, harus nyata/jelas dan bersifat objektif,
5. Hasil-hasil tersebut, harus merupakan umpan balik bagi kelancaran kegiatannya.
6. Dengan semangat optimisme yang tinggi, karena telah mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan, maka
7. Uang akan selalu dikelola secara proaktif dan dipandang sebagai sumber daya dan bukan merupakan tujuan akhir.

Tetapi, secara ringkas Vernon A. Musselman (1989 : 155), Wasty Sumanto (1989) dan Geoffey Meredith (1989 : 5) mengemukakan ciri-ciri kewirausahaan, dalam bentuk sebagai berikut :

1. Memiliki keinginan yang kuat untuk berdiri sendiri.
2. Memiliki kemauan untuk mengambil risiko.
3. Memiliki kemampuan untuk belajar dari pengalaman.
4. Mampu memotivasi diri sendiri.
5. Memiliki semangat untuk bersaing.
6. Memiliki orientasi terhadap kerja keras.
7. Memiliki kepercayaan diri yang besar.
8. Memiliki dorongan untuk berprestasi.
9. Memiliki tingkat energi yang tinggi.
10. Tegas.
11. Yakin terhadap kemampuan sendiri.

Wasty Sumanto (1989: 5) menambahkan ciri-ciri tersebut, sebagai berikut :

1. Tidak suka uluran tangan dari pemerintah/ pihak lain/masyarakat.
2. Tidak bergantung pada alam dan berusaha untuk tidak mudah menyerah.

Geoffrey Meredith (1989 : 5) juga menambahkan ciri-ciri tersebut, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan.
2. Keorisinalan.
3. Berorientasi kepada masa depan dan penuh gagasan.

Dalam mencapai keberhasilannya, seorang wirausaha memiliki ciri-ciri tertentu. Dalam *Entrepreneurship and Small Enterprise Development Report* (1986) yang dikutip oleh M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993 : 5), dikemukakan beberapa ciri-ciri kewirausahaan yang berhasil, diantaranya memiliki :

1. Proaktif, yaitu berinisiatif dan tegas.
2. Berorientasi pada prestasi. Hal ini dapat tercermin, dalam pandangan dan tindakan terhadap peluang dan terhadap orientasi efisiensi, mengutamakan kualitas pekerjaan, terencana dan mengutamakan pengawasan.
3. Memiliki komitmen yang kuat kepada orang lain, misalnya dalam mengadakan kontrak dan hubungan bisnis.

Secara eksplisit, Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993 : 38) mengemukakan beberapa karakteristik yang diperlukan, untuk menjadi wirausaha yang berhasil, yaitu :

1. Memiliki visi dan tujuan usaha yang jelas.
2. Bersedia menanggung risiko waktu dan uang.
3. Memiliki perencanaan yang matang dan mampu mengorganisasikannya.
4. Bekerja keras, sesuai dengan tingkat kepentingannya.
5. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan pihak lain.

6. Bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan.

Keberhasilan atau kegagalan wirausaha, sangat dipengaruhi oleh sifat dan kepribadiannya. *The Officer of Advocacy of Small Business Administration* (1989), yang dikutip oleh Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993:37), mengemukakan bahwa wirausaha yang berhasil, pada umumnya memiliki sifat-sifat kepribadian sebagai berikut :

1. Memiliki kepercayaan diri, untuk dapat bekerja keras secara independen dan berani menghadapi risiko untuk memperoleh hasil.
2. Memiliki kemampuan berorganisasi, dapat mengatur tujuan, berorientasi pada hasil dan bertanggung jawab, serta dapat bekerja keras.
3. Kreatif dan mampu melihat peluang yang ada dalam kewirausahaan.
4. Menikmati tantangan dan mencari kepuasan pribadi dalam memperoleh ide.

Dengan menggabungkan pandangan Timmons dan McClelland (1961), Thomas F. Zimmerer (1996 : 6 – 8) memperluas karakteristik sikap dan perilaku wirausaha yang berhasil, sebagai berikut :

1. *Commitment and determination*, yaitu memiliki komitmen dan tekad yang kuat, untuk mencurahkan semua perhatian terhadap usahanya.
2. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki tanggung jawab dalam mengendalikan sumber daya yang digunakan dan dalam keberhasilan berwirausaha. Oleh karena itu, wirausaha harus mawas diri secara internal.
3. *Opportunity obsession*, yaitu berambisi untuk selalu mencari peluang. Keberhasilan wirausaha selalu diukur, dengan keberhasilan untuk mencapai tujuan dan hal ini dapat terjadi, apabila terdapat peluang.
4. *Tolerance for risk, ambiguity and uncertainty*, yaitu tahan terhadap risiko dan ketidakpastian. Wirausaha harus belajar mengelola risiko, dengan cara mentransfernya ke pihak lain, seperti Bank, investor, konsumen, pemasok dan lainnya. Wirausaha yang berhasil, pada umumnya memiliki toleransi terhadap pandangan yang berbeda dan terhadap ketidakpastian.
5. *Self confidence*, yaitu percaya diri. Wirausaha harus cenderung optimis dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan yang dimilikinya, agar dapat berhasil.
6. *Creativity and flexibility*, yaitu berdaya cipta dan luwes. Salah satu kunci penting dari hal ini adalah kemampuan untuk menghadapi perubahan permintaan. Kekakuan dalam menghadapi perubahan ekonomi dunia yang serba cepat, sering kali membawa kegagalan. Kemampuan untuk menanggapi perubahan yang cepat dan fleksibel, tentu saja memerlukan kreativitas yang tinggi.
7. *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu memerlukan umpan balik dengan segera. Wirausaha harus selalu ingin mengetahui hasil dari apa yang telah dikerjakannya. Oleh karena itu, dalam memperbaiki kinerjanya, wirausaha harus selalu memiliki kemauan, untuk menggunakan ilmu pengetahuan yang telah dimilikinya dan belajar dari kegagalan.

8. *High level of energy*, yaitu memiliki tingkat energi yang tinggi. Wirausaha yang berhasil, biasanya memiliki daya juang yang lebih tinggi dibanding dengan orang lain, sehingga ia lebih suka bekerja keras, walaupun dalam waktu yang relatif lama.
9. *Motivation to excel*, yaitu memiliki dorongan untuk selalu unggul. Wirausaha harus selalu ingin lebih unggul dan berhasil dalam mengerjakan apa yang dilakukannya, dengan melebihi standar yang ada. Motivasi ini, muncul dari dalam diri (internal) dan jarang dari faktor eksternal.
10. *Orientation to the future*, yaitu berorientasi pada masa depan. Untuk dapat tumbuh dan berkembang, maka wirausaha harus selalu memiliki padangan jauh ke depan.
11. *Willingness to learn from failure*, yaitu selalu belajar dari kegagalan. Wirausaha yang berhasil, tidak pernah takut akan kegagalan. Ia harus selalu memfokuskan kemampuannya pada keberhasilan.
12. *Leadership ability*, yaitu kemampuan dalam kepemimpinan. Wirausaha yang berhasil, memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruh tanpa kekuatan, serta harus memiliki taktik mediator dan negotiator, tetapi bukan bersifat diktator.

Menurut Ahmad Sanusi (1994), ada beberapa kecenderungan profil pribadi wirausaha, yang dapat diangkat dari kegiatan sehari-hari, diantaranya :

1. Tidak menyenangi hal-hal yang sudah terbiasa / tetap / sudah diatur dan jelas.
2. Wirausaha selalu bosan dengan kegiatan rutin, sehingga tercipta harapan-harapan dan keinginan, untuk selalu berubah, yaitu ada tambahan, pengayaan atau perbaikan mutu (nilai tambah yang berbeda).
3. Suka memandang ke luar dan berorientasi pada aspek-aspek yang lebih luas dari persoalan yang dihadapi, untuk memperoleh peluang yang baru.
4. Semakin berani, karena merasa perlu untuk menunjukkan sikap kemandirian atau prakarsa atas nama sendiri.
5. Suka berimajinasi dan mencoba menyatakan daya kreativitas, serta memperkenalkan hasil-hasilnya kepada pihak lain.
6. Karena menjalankan sendiri usahanya, maka ada keinginan berbeda atau maju dan dapat bertoleransi terhadap perbedaan.
7. Menyatakan suatu prakarsa, setelah gagasan awalnya diterima dan dikembangkan, serta dapat dipertanggungjawabkan dari berbagai pandangan. Sebaiknya prakarsa dianggap tidak final, tetapi bersifat terbuka untuk dimodifikasi/diubah.
8. Dengan bekerja keras dan dengan kemajuan, tahap demi tahap, maka akan tercipta rasa percaya diri dan optimisme.
9. Sikap dan perilaku kewirausahaan tersebut, kemudian dikombinasikan dengan keterampilan manajemen usaha, dalam bentuk perencanaan dan

pengembangan produk, penetrasi / pengembangan pasar, organisasi dan komunikasi perusahaan, keuangan dan lain sebagainya.

10. Meskipun dasarnya bekerja keras, cermat dan sungguh-sungguh, namun aspek risiko tidak dapat dilepaskan sampai batas yang dapat diterima. Dengan risiko tersebut, dibulatkanlah tekad, komitmen dan kekukuhan hati terhadap alternatif yang dipilih. Oleh karena ada yang dituju, maka ada tercipta kemajuan yang terus-menerus, maka ruang lingkup pandanganpun harus jauh ke depan dan harus tercipta daya juang yang tinggi.
11. Adanya perluasan pasar dan persaingan dengan pihak lain, sehingga mendorong adanya kemauan keras, untuk menciptakan perencanaan usaha dan menciptakan hasil yang lebih baik, bahkan yang terbaik dan berbeda.
12. Sikap hati-hati dan cermat, dalam mendorong kesiapan kerjasama dengan pihak lain, yang sama-sama mencari kemajuan dan keuntungan. Akan tetapi, apabila diperlukan, wirausaha harus memiliki kesiapan yang matang, untuk dapat bersaing.
13. Ujian, godaan, hambatan dan hal yang tidak terduga, harus dianggap sebagai tantangan, dalam melakukan berbagai usaha.
14. Memiliki toleransi terhadap kesalahan operasional atau penilaian. Ada intropeksi dan kesediaan, serta sikap responsif dan arif terhadap umpan balik, kritik dan saran.
15. Memiliki kemampuan intensif dan seimbang, dalam memperhatikan dan menyimak informasi dari orang lain, dengan meletakkan posisi dan sikap sendiri dan mengendalikan diri sendiri, terhadap suatu persoalan yang dianggap belum jelas.
16. Menjaga dan memajukan nilai dan perilaku, yang telah menjadi keyakinan diri, integritas pribadi yang memiliki citra dan harga diri, selalu bersikap adil dan sangat menjaga kepercayaan, yang telah diberikan oleh orang lain.

Dalam konteks tersebut, menurut Ahmad Sanusi, para wirausaha tidak memiliki profil yang sama. Hal ini disebabkan, karena setiap orang memiliki profilnya masing-masing.

CIRI-CIRI UMUM KEWIRAUSAHAAN

Memiliki motif berprestasi tinggi

Seorang wirausaha, harus selalu berprinsip bahwa apa yang dilakukan merupakan usaha optimal, untuk menghasilkan nilai maksimal. Artinya, wirausaha harus melakukan sesuatu hal secara tidak asal-asalan, sekalipun hal tersebut, dapat dilakukan oleh orang lain. Nilai prestasi merupakan hal yang justru membedakan antara hasil karyanya, dengan orang lain, yang tidak memiliki jiwa kewirausahaan.

Dorongan untuk selalu berprestasi tinggi, harus ada dalam diri seorang wirausaha, karena dapat membentuk mental yang ada pada diri mereka, untuk selalu lebih unggul dan mengerjakan segala sesuatu melebihi

standar yang ada. Indikator dari memiliki motif berprestasi tinggi dalam kehidupan sehari-hari, dapat tercermin misalnya pada :

1. Mahasiswa yang tekun belajar, untuk mencapai Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) tertinggi.
2. Bagian penjualan yang bekerja keras, dengan menetapkan berbagai strategi, agar jumlah penjualannya melebihi penjualan rekan kerja lainnya.
3. Peternak yang meraih sukses, karena kerja keras dan dorongan untuk selalu unggul, sehingga hewan ternaknya dapat bersaing dengan produk luar negeri (jika dilihat dari segi kualitas daging, kesehatan dan harganya).
4. Pengusaha yang selalu menang dalam persaingan, karena kreatif menciptakan produk baru yang berbeda dari waktu ke waktu.

Bill Gates, pendiri dan pemilik Microsoft, memiliki ambisi untuk selalu menjadi nomor satu. Saat kelas 4, ketika harus menulis laporan sepanjang 4-5 halaman tentang bagian tubuh manusia, tetapi dirinya membuat laporan tersebut, lebih panjang sampai beberapa halaman.

Memiliki perspektif ke depan

Sukses adalah sebuah perjalanan, bukan suatu tujuan akhir, karena ketika telah mencapai suatu target, sasaran atau impian, maka segeralah membuat impian-impian baru, yang dapat memacu, serta memberi semangat dan antusias kepada kita, untuk mencapainya. Biasakanlah untuk memiliki target harian, bulanan, maupun tahunan, baik berupa peningkatan prestasi belajar, peningkatan omset usaha, tingkat keuntungan, mobil idaman, rumah baru, kantor baru maupun hal lainnya dan apapun impian atau target kita, ingat kata kunci SMART, yaitu Specific, Measurable, Achievable, Reality-based, Time-frame, yang berarti harus spesifik dan jelas, terukur, dapat dicapai, berdasarkan realitas atau kondisi kita saat ini dan memiliki jangka waktu tertentu.

Arah pandangan seorang wirausaha, juga harus berorientasi kepada masa depan. Perspektif seorang wirausaha, akan dapat membuktikan apakah ia berhasil atau tidak. Indikator-indikatornya, dapat dilihat pada contoh sebagai berikut :

1. Sony Sugema, tokoh wirausaha yang sukses melalui bimbingan belajar, mampu menangkap berbagai peluang di masa depan, dengan menerapkan motto The Fastest Solution yang pada awal berdirinya usaha tersebut, belum dipercaya oleh masyarakat, tetapi pada akhirnya, dapat menjadi sukses.
2. Akio Morita, pendiri dan pemilik Sony Corporation. Dari hasil perspektifnya terhadap masa depan, yaitu pada awalnya ia memiliki impian untuk menciptakan tape recorder yang telah dilengkapi dengan headphones dan berbentuk kecil, serta dapat lebih mudah dibawa kemana-mana, sehingga dari hasil perspektif tersebut, kemudian dirinya berhasil menciptakan Walkman.

3. Bill Gates termasuk orang pertama, yang memiliki konsep tentang masa depan komputer yang akan ada dimana-mana, baik di rumah maupun di kantor.

Memiliki kreativitas yang tinggi

Seorang wirausaha, pada umumnya memiliki daya kreatif dan inovasi yang lebih, dari seseorang yang bukan wirausaha, karena hal-hal yang belum terpikirkan oleh orang lain, sudah dapat dipikirkan olehnya dan wirausaha mampu membuat hasil inovasinya tersebut menjadi "permintaan,"

Contohnya :

Menjelang tahun 2000, ada sekelompok orang yang menjadi "kaya raya" karena berhasil menjual ide "*the millenium bug*" sehingga puluhan juta dolar bergulir di industri komputer dan teknologi, peranti lunak baru, jasa konsultasi teknologi komputer, bahkan di dunia Hollywood (seperti film *The Entrapment* yang dibintangi oleh Sean Connery dan Catherine Zeta Jones) berhasil membuat ide ini, menjadi industri hiburan yang menghasilkan puluhan juta dolar.

Pengemasan air minum steril ke dalam botol, sehingga air dapat diminum langsung tanpa dimasak. Sebelumnya tidak banyak orang yang percaya pada ide tersebut, namun sekarang hampir semua orang minum air kemasan, bahkan semakin sedikit orang yang memasak air minum dan banyak contoh lain, yang menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi adalah salah satu, bukan satu-satunya faktor yang dapat membawa seseorang menjadi wirausaha yang sukses.

Beberapa tahun silam, dalam kolom Ripley's Believe It or Not muncul pernyataan : Selembar lempengan baja harganya 5 dolar. Tetapi, apabila baja ini dibuat menjadi sepatu kuda, maka harganya meningkat menjadi 10 dolar. Kemudian, apabila baja ini dibuat menjadi jarum jahit, maka harganya akan menjadi 3.285 dolar. Kemudian baja ini dibuat arloji, maka nilainya akan meningkat menjadi 250.000 dolar. Perbedaan harga 5 dolar dan 250.000 dolar, terletak pada kreativitas. Jadi, kreativitas adalah hadirnya suatu gagasan baru. Sedangkan, inovasi adalah penerapan secara praktis gagasan yang kreatif (Carol Kinsey Goman, 1991). Wujud kreativitas dalam kehidupan sehari-hari, dapat dilihat dalam :

1. Tampilan iklan yang disajikan pada layar televisi, akan selalu berbeda, walaupun hanya untuk satu produk.
2. Resep masakan rasanya berbeda-beda, sesuai dengan cita rasa masing-masing pencipta menu.
3. Bentuk pakaian dari para desainer, selalu menunjukkan ciri khas tertentu, tergantung dari ide kreatif dari masing-masing desainer.

Memiliki sifat inovasi yang tinggi

Seorang wirausaha harus segera menerjemahkan mimpi-mimpinya menjadi inovasi, sehingga dapat mengembangkan bisnisnya. Jika impian dan tujuan

hidup merupakan fondasi bangunan hidup dan bisnis, maka inovasi dapat diibaratkan sebagai pilar-pilar yang menunjang kukuhnya hidup dan bisnis. Impian saja tidak cukup, karena impian harus senantiasa ditunjang oleh inovasi yang tiada henti, sehingga bisnis menjadi kukuh dalam situasi apapun. Setiap fondasi baru yang dibuat, harus ditunjang oleh pilar-pilar bangunan sebagai kerangka bangunan keseluruhan. Setiap impian, harus diikuti dengan inovasi sebagai kerangka pengembangan, kemudian diikuti dengan manajemen produk, manajemen konsumen, manajemen arus kas, sistem pengendalian dan lain sebagainya. Inovasi adalah kreativitas yang diterjemahkan menjadi sesuatu yang dapat diimplementasikan dan memberikan nilai tambah atas sumber daya yang kita miliki. Jadi, untuk senantiasa dapat berinovasi, kita memerlukan kecerdasan kreatif. Caranya adalah dengan berlatih, untuk senantiasa menurunkan gelombang otak sedemikian, sehingga kita dapat menggali sumber kreativitas dan intuisi bisnis. Sifat inovatif dapat ditumbuh kembangkan, dengan memahami bahwa inovasi adalah suatu kerja keras, terobosan dan kaizen (perbaikan yang terus-menerus). Contoh perilaku inovasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

1. Laboratorium obat-obatan dan kosmetik senantiasa melakukan penelitian dan percobaan, untuk menemukan obat atau kosmetik terbaru yang memberi manfaat bagi masyarakat luas.
2. Stasiun televisi berlomba-lomba menciptakan program acara baru, untuk menarik minat penonton, agar mendapat dukungan dari para sponsor iklan.

Memiliki komitmen terhadap pekerjaan

Menurut Sony Sugema, terdapat tiga hal yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha yang sukses, yaitu mimpi, kerja keras dan ilmu.

Ilmu disertai kerja keras, namun tanpa impian bagaikan perahu yang berlayar tanpa tujuan. Impian disertai ilmu, namun tanpa kerja keras layaknya seperti seorang pertapa. Impian disertai kerja keras, tanpa ilmu, ibarat berlayar tanpa nahkoda, tidak jelas ke mana arah yang akan dituju. Sering kali orang berhenti di antara sukses dan kegagalan. Namun, seorang wirausaha harus menancapkan komitmen yang kuat dalam pekerjaannya, karena jika tidak akan berakibat fatal terhadap segala sesuatu yang telah dirintisnya, misalnya :

Seorang mahasiswa memilih untuk drop out dari studinya, hanya demi memuaskan keinginannya untuk bekerja. Hal ini merupakan tindakan yang tidak berkomitmen terhadap apa yang telah diupayakan.

Seorang pedagang bakso yang laris melihat peluang, namun tetap tidak beralih dari profesinya, padahal ia dapat memiliki beberapa cabang restoran waralaba.

Memiliki tanggung jawab

Ide dan perilaku seorang wirausaha tidak terlepas dari tuntutan tanggung jawab. Oleh karena itulah, komitmen sangat diperlakukan dalam pekerjaan,

sehingga mampu menciptakan tanggung jawab. Indikator orang yang bertanggung jawab adalah berdisiplin, penuh komitmen, bersungguh-sungguh, jujur, berdedikasi tinggi dan konsisten, misalnya :

1. Staf bagian keuangan malas membuat laporan rutin secara tepat waktu, sehingga menyulitkan pengukuran kinerja perusahaan.
2. Pengusaha merekayasa laporan keuangan, untuk menghindari pembayaran pajak sesuai dengan ketentuan.
3. Mahasiswa menyalin tugas atau PR temannya, agar mendapat nilai dengan cara mudah.

Memiliki kemandirian atau ketidaktergantungan kepada orang lain

Orang yang mandiri adalah orang yang tidak suka mengandalkan orang lain, namun justru mengoptimalkan segala daya dan upaya yang dimilikinya sendiri. Intinya adalah kepandaian dalam memanfaatkan potensi dirinya, tanpa harus diatur oleh orang lain.

Untuk menjadi seorang wirausaha mandiri, harus memiliki berbagai jenis modal. Ada tiga jenis modal utama yang menjadi syarat, yaitu :

1. Sumber daya internal calon wirausaha, misalnya kepandaian, keterampilan, kemampuan menganalisis dan menghitung risiko, serta keberanian atau visi jauh ke depan.
2. Sumber daya eksternal, misalnya uang yang cukup untuk membiayai modal usaha dan modal kerja, jaringan sosial, serta jalur permintaan/ penawaran dan lain sebagainya.
3. Faktor X, misalnya kesempatan dan keberuntungan.

Seorang calon wirausaha harus menghitung dengan seksama, apakah ketiga sumber daya ini dimiliki sebagai modal atau tidak. Jika faktor-faktor tersebut dapat dimiliki, maka ia akan merasa optimis dan boleh berharap bahwa impiannya dapat menjadi kenyataan, misalnya : Akio Morita dan Bill Gates terlahir dari orang tua yang kaya raya, namun perusahaan yang mereka dirikan bukan merupakan warisan keluarga, tetapi atas hasil jerih payah mereka sendiri.

Memiliki keberanian menghadapi risiko

Seorang wirausaha harus berani menghadapi risiko. Semakin besar risiko yang dihadapinya, semakin besar pula kesempatan untuk meraih keuntungan. Mengapa demikian? Hal ini dikarenakan jumlah pemain semakin sedikit. Tentunya, risiko-risiko ini sudah harus diperhitungkan terlebih dahulu. Berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan sebelumnya merupakan kunci awal dalam dunia usaha, karena hasil yang akan dicapai, akan proporsional terhadap risiko yang akan diambil. Risiko yang diperhitungkan dengan baik, akan lebih banyak memberikan kemungkinan berhasil. Inilah faktor penentu, yang membedakan wirausaha dengan manajer. Wirausaha akan lebih dibutuhkan pada tahap awal pengembangan perusahaan, sedangkan manajer dibutuhkan dalam mengatur perusahaan. Inti dan tugas manajer adalah berani mengambil dan

membuat keputusan, untuk meraih sukses dalam mengelola sumber daya, sedangkan inti kewirausahaan adalah berani mengambil risiko untuk meraih peluang.

Wirausaha harus dapat belajar mengelola risiko, dengan cara mentransfer atau berbagi risiko ke pihak lain, seperti bank, investor, konsumen, pemasok dan lain sebagainya. Wirausaha yang sukses dinilai dari keinginannya untuk mulai bermimpi dan berani menanggung risiko dalam mewujudkan impiannya, misalnya : Sebuah gerai pisang goreng direnovasi dengan model terbaru, sehingga menjadi dipadati oleh pengunjung dan antrian menjadi terlalu panjang. Pemilik harus berani berinvestasi untuk menambah kapasitas penggorengan pisang, agar pembeli tidak pergi, karena terlalu lama menunggu. Namun, di sisi lain ia harus siap menghadapi risiko, apabila penambahan kapasitas penggorengan menjadi investasi yang sia-sia / ketika orang-orang sudah bosan makan pisang goreng, sehingga jumlah penjualan menjadi menurun.

Selalu mencari peluang

Seorang wirausaha sejati, mampu melihat sesuatu dalam perspektif atau dimensi yang berlainan, tetapi dalam satu waktu. Bahkan, ia juga harus mampu melakukan beberapa hal sekaligus dalam waktu yang sama. Kemampuan inilah, yang membuatnya piawai dalam menangani berbagai persoalan yang dihadapi oleh perusahaan. Semakin tinggi kemampuan wirausaha, dalam mengerjakan berbagai tugas sekaligus, maka semakin besar juga kemungkinannya untuk mengolah peluang menjadi sumber daya produktif.

Seorang wirausaha harus senantiasa belajar, belajar dan belajar. Kehidupan ini, penuh dengan berbagai peluang dan kesempatan, untuk maju, bertumbuh dan berkembang. Banyak sekali, rahasia kehidupan yang harus dipecahkan dan hal-hal baru yang diciptakan oleh umat manusia, untuk memenuhi impian dan membangun kenyamanan hidup. Oleh karena itu, harus senantiasa tersedia ruang, bagi munculnya gagasan ataupun ide-ide baru dan terhadap perubahan dan penyempurnaan, dalam setiap aspek kehidupan manusia.

Apabila kita berpikir kreatif dan melalui pengalaman, serta pencarian kebenaran yang tiada henti, maka sesungguhnya masih banyak rahasia, yang harus dipecahkan oleh manusia dalam kehidupan sekarang ini. Makna lain dari pernyataan ini adalah bahwa setiap perubahan yang terjadi dalam kehidupan adalah bagian dan proses alami, untuk membantu kita, dalam belajar, berubah dan bertumbuh ke arah yang lebih baik.

Ketika seorang wirausaha, berhenti belajar dan memperbaiki diri, maka saat itulah ia mengambil keputusan, untuk berhenti menjadi seorang wirausaha. Tetapi, belajar bagi seorang wirausaha sejati adalah proses yang dilakukan seumur hidup, seperti halnya dengan perubahan, yang senantiasa terjadi, sepanjang perjalanan hidupnya. Apabila kita bertanya, berapa jumlah kotak pada papan catur, mungkin jawaban kita hanya berjumlah 64

kotak. Tetapi jawabannya, dapat lebih dari 64 kotak. Hal ini disebabkan, karena kita dapat mencari kotak lainnya, seperti ketika kita mencari peluang / langkah baru dan contohnya sebagai berikut ini : Sony Sugema membangun Q College, pada saat belum ada satu lembaga pun yang menyelenggarakan kursus E-Commerce dan cara membuat Web. Pada akhirnya, kursus ini merupakan peluang bisnis yang sangat menjanjikan.

Memiliki jiwa kepemimpinan

Untuk dapat menggunakan waktu dan tenaga orang lain, serta dapat mengelola dan mengembangkan bisnisnya, maka seorang wirausaha harus memiliki kemampuan dan semangat, untuk mengembangkan kemampuan orang-orang yang ada di sekelilingnya. Seorang pemimpin yang baik, tidak diukur dari berapa banyak pengikut atau pegawainya, tetapi diukur dari kualitas orang-orang yang mengikutinya, serta berapa banyak pemimpin baru di sekelilingnya. Biasanya, tidak lebih dari 20 persen orang di sekitar kita, yang berpotensi untuk terus dikembangkan. Dari 20 persen inilah, kita memilih orang-orang yang kelak dapat mengembangkan usaha dan menggantikan kita. Inilah proses yang disebut dengan pengembangan, yang tidak sekadar meningkatkan keterampilan, namun yang lebih penting adalah mengembangkan karakter dan kemampuan intra maupun interpersonal, sebagai pemimpin bisnis. Jadi, seorang wirausaha yang cerdas, harus senantiasa mengembangkan kemampuan orang-orang di sekelilingnya, agar pada akhirnya dapat menggunakan konsep pengungkit, untuk mengembangkan bisnisnya.

Jiwa kepemimpinan, sebagai faktor penting untuk dapat mempengaruhi kinerja orang lain, harus memberikan sinergi yang kuat, demi tercapainya suatu tujuan. Sikap orang yang memiliki jiwa kepemimpinan, dapat tercermin pada praktik sehari-hari, seperti seorang kakak yang dapat membimbing adik-adiknya untuk belajar.

Memiliki kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial pada diri seseorang, dapat dilihat dari tiga kemampuan, yaitu : (1) Kemampuan teknik, (2) Kemampuan pribadi/personal dan (3) Kemampuan emosional. Seorang wirausaha yang cerdas harus mampu menggunakan tenaga dan waktu orang lain, untuk mencapai impiannya. Sebagai ilustrasi, tahukah Anda bahwa dalam beberapa jam, restoran waralaba hamburger McDonald's dapat membuka satu gerai baru di seluruh dunia dan bahwa minimarket Indomart dan Alfa Mart dapat membuka cabang-cabangnya sampai di tingkat kecamatan atau desa? Bagaimana mereka dapat melakukan hal tersebut? Bayangkan betapa efisien dan canggihnya para eksekutif dan karyawan McDonald's, sehingga mampu membangun satu gerai restoran, pada setiap / beberapa jam saja. Inilah contoh kekuatan dari pengungkit. Contoh lainnya yaitu : Konsep pemasaran dengan sistem jaringan. Bayangkan bahwa kita bekerja rata-rata 8 jam sehari, selama 5 hari seminggu dan 50 minggu setahun. Jika waktu

produktif kita adalah 40 tahun, maka seumur hidup kita memiliki 80.000 jam kerja. Jika dalam jaringan kerja, kita memiliki 1.000 anggota, yang rata-rata bekerja satu jam sehari, untuk bisnis pemasaran jaringan, maka kita bisa menggantikan produktivitas kita untuk seumur hidup, hanya dalam 80 hari, maka inilah yang dinamakan dengan kekuatan konsep manajerial. Tetapi yang menjadi persoalan adalah : sudahkah kita memanfaatkan potensi kita sendiri, secara maksimal?

Memiliki kemampuan personal

Semua orang yang berkeinginan, untuk menjadi seorang wirausaha, harus memperkaya diri dengan berbagai keterampilan personal. Hal ini dapat kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, seperti :

1. Seorang pemilik toko roti dan kue, harus memiliki kemampuan personal dalam membuat kue, dengan berbagai macam resep.
2. Seorang pemilik bengkel, harus memiliki keterampilan untuk mereparasi kendaraan bermotor.
3. Seorang koreografer, setidaknya harus menguasai beberapa tarian, dari berbagai bidang yang berbeda.

NILAI-NILAI HAKIKI KEWIRAUSAHAAN

Masing-masing karakteristik kewirausahaan tersebut, memiliki makna dan perangsang tersendiri, yang disebut sebagai Nilai. Milton Rockeach (1973 : 4), membedakan konsep nilai menjadi dua, yaitu :

Nilai sebagai sesuatu yang dimiliki oleh seseorang

Pandangan pertama, manusia memiliki nilai, yaitu sesuatu yang dijadikan ukuran baku, bagi persepsinya terhadap dunia luar. Menurut Sidharta Poespadibrata (1993: 91), watak seseorang merupakan sekumpulan perangsang yang tetap. Sekumpulan perangsang yang tetap tersebut, dapat dipandang sebagai sistem nilai (Rockeach: 1973). Oleh karena itu, watak dan perangsang yang melekat pada kewirausahaan, dapat dipandang sebagai Sistem Nilai Kewirausahaan.

Nilai sebagai sesuatu yang berkaitan dengan objek

Nilai-nilai kewirausahaan tersebut, identik dengan sistem yang melekat pada sistem nilai manajer. Seperti dikemukakan oleh Andreas A. Danandjaja (1986), Andreas Budihardjo (1991) dan Sidharta Poespadibrata (1993), dalam sistem nilai manajer terdapat dua kelompok nilai, yaitu :

1. Sistem nilai pribadi
2. Dalam sistem nilai pribadi, terdapat empat jenis sistem nilai, yaitu :
3. Nilai primer pragmatik

Dalam sistem nilai primer pragmatik, memiliki beberapa unsur, diantaranya : perencanaan, prestasi, produktivitas, kemampuan, kecakapan, kreativitas, kerjasama dan kesempatan.

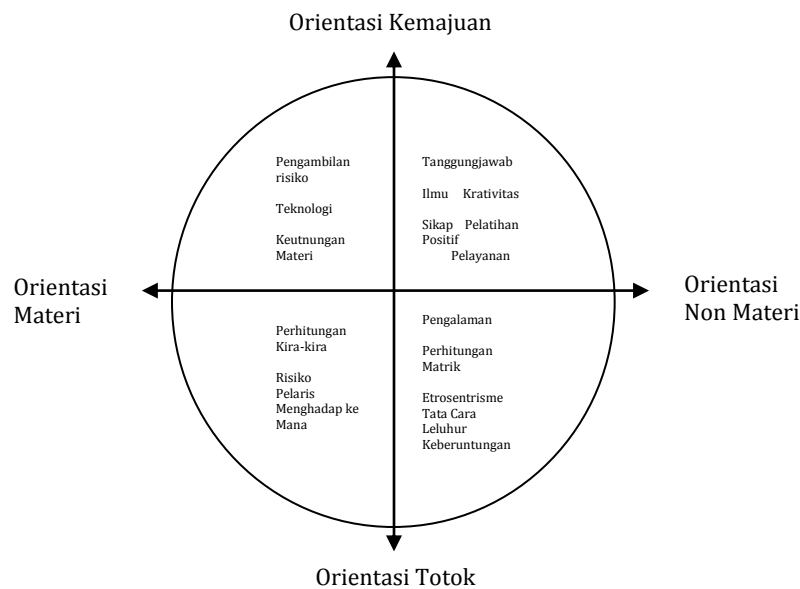
1. Nilai primer moralistik

2. Dalam nilai moralistik, memiliki unsur-unsur : keyakinan, jaminan, martabat pribadi, kehormatan dan ketaatan.
3. Nilai primer afektif
4. Nilai bauran
5. Sistem nilai kelompok atau organisasi

Dalam kewirausahaan, sistem nilai primer pragmatik, tersebut dapat dilihat dari watak, jiwa dan perilaku, misalnya: selalu bekerja keras, tegas, mengutamakan prestasi, keberanian mengambil risiko, produktivitas, kreativitas, inovatif, kualitas kerja, komitmen dan kemampuan mencari peluang. Selanjutnya, nilai moralistik, meliputi : keyakinan atau kepercayaan diri, kehormatan, kepercayaan, kerjasama, kejujuran, keteladanan dan keutamaan.

Sujuti Jahya (1977), membagi nilai-nilai kewirausahaan tersebut, dalam dua dimensi nilai berpasangan, yaitu :

1. Pasangan sistem nilai kewirausahaan yang berorientasi pada materi dan non materi.
2. Nilai-nilai yang berorientasi pada kemajuan dan nilai-nilai kebiasaan.



Pada gambar tersebut, terdapat empat nilai dengan orientasi dan ciri dari masing-masing nilai tersebut, yaitu sebagai berikut :

1. Wirausaha yang berorientasi pada kemajuan, untuk memperoleh materi, ciri-cirinya adalah berani mengambil risiko, terbuka terhadap teknologi dan mengutamakan materi.
2. Wirausaha yang berorientasi pada kemajuan, tetapi bukan untuk mengejar materi. Wirausaha ini hanya ingin, mewujudkan tanggung jawab, pelayanan, sikap positif dan kreativitasnya.

3. Wirausaha yang berorientasi pada materi, dengan berpatokan pada kebiasaan yang sudah ada, misalnya usaha dengan perhitungan fengshui agar berhasil.
4. Wirausaha yang berorientasi terhadap non materi, bekerja berdasarkan kebiasaan. Wirausaha model ini, biasanya bergantung pada pengalaman, memperhitungkan hal-hal mistik, etnosentris dan taat pada tata cara leluhur.

Penerapan masing-masing nilai, sangat bergantung pada fokus dan tujuan masing-masing wirausaha. Dari beberapa ciri tersebut, terdapat beberapa nilai yang paling penting dari kewirausahaan, yaitu :

Percaya Diri

Kepercayaan diri merupakan suatu paduan sikap dan keyakinan seseorang, dalam menghadapi tugas atau pekerjaan (Soesarsono Wijandi, 1988 : 33). Praktik, sikap dan kepercayaan ini merupakan sikap dan keyakinan untuk memulai, melakukan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dihadapi. Oleh karena itu, kepercayaan diri harus memiliki nilai keyakinan, optimisme, individualitas dan tidak tergantung. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri, cenderung akan memiliki keyakinan, untuk mencapai keberhasilan (Zimmerer, 1996 : 7).

Kepercayaan diri ini, bersifat internal, sangat relatif, dinamis dan banyak ditentukan oleh kemampuan, untuk memulai, melaksanakan dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Orang yang percaya diri, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sistematis, berencana, efektif dan efisien. Kepercayaan diri juga, selalu ditunjukkan oleh ketenangan, ketekunan, kegairahan dan kemantapan, dalam melakukan pekerjaan.

Keberanian yang tinggi dalam mengambil risiko dan rasa optimisme, harus disesuaikan dengan kepercayaan diri. Oleh karena itu, optimisme dan keberanian mengambil risiko dalam menghadapi suatu tantangan, dipengaruhi oleh kepercayaan diri. Kepercayaan diri, juga ditentukan oleh kemandirian dan kemampuan diri sendiri, sehingga seseorang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi, relatif akan lebih mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah sendiri, tanpa menunggu bantuan orang lain.

Kepercayaan diri tersebut, baik langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi sikap mental seseorang. Gagasan, karsa, inisiatif, kreativitas, keberanian, ketekunan, semangat kerja, semangat berkarya dan sebagainya, banyak dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan diri seseorang, yang berbau dengan pengetahuan keterampilan dan kewaspadaannya (Soesarsono Wijandi, 1988 : 37). Kepercayaan diri merupakan landasan yang kuat untuk meningkatkan karsa dan karya seseorang. Sebaliknya, setiap karya yang dihasilkan akan menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan diri. Kreativitas, inisiatif, kegairahan kerja dan ketekunan, akan mendorong seseorang, untuk mencapai karya yang memberikan kepuasan batin, yang kemudian akan mempertebal kepercayaan diri.

Pada akhirnya, apabila seorang wirausaha memiliki kepercayaan diri, maka dirinya akan memiliki kemampuan untuk bekerja sendiri dalam mengorganisasi, mengawasi dan meraih kesuksesan (Soeparman Sumahamidjaja, 1997 : 12). Kunci keberhasilan dalam bisnis adalah untuk memahami diri sendiri. Oleh karena itu, wirausaha yang sukses adalah wirausaha yang mandiri dan percaya diri (Yuyun Wirasasmita, 1994 : 2).

Berorientasi pada tugas dan hasil

Seseorang yang selalu mengutamakan tugas dan hasil adalah orang yang selalu mengutamakan nilai dari motif berprestasi, berorientasi pada laba, ketekunan dan ketabahan, kerja keras, memiliki dorongan yang kuat, energik dan berinisiatif. Berinisiatif artinya selalu ingin mencari dan memulai sesuatu. Untuk memulainya, maka memerlukan adanya niat dan tekad yang kuat, serta karsa yang besar. Sekali sukses atau berprestasi, maka sukses berikutnya akan menyusul, sehingga usahanya semakin maju dan berkembang. Dalam kewirausahaan, peluang hanya diperoleh apabila terdapat inisiatif.

Perilaku inisiatif ini, biasanya diperoleh melalui pelatihan dan pengalaman selama bertahun-tahun dan pengembangannya diperoleh dengan cara mendisiplinkan diri, berpikir kritis, tanggap dan memiliki semangat untuk berprestasi.

Keberanian mengambil risiko

Kemauan dan kemampuan untuk mengambil risiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Wirausaha yang tidak mau mengambil risiko, akan sukar memulai atau berinisiatif. Menurut Angelita S. Bajaro, seorang wirausaha yang berani menanggung risiko adalah orang yang selalu ingin jadi pemenang dan memenangkan sesuatu hal dengan cara yang baik (Yuyun Wirasasmita, 1994 : 2).

Dirinya juga mengatakan, bahwa wirausaha adalah orang yang lebih menyukai usaha-usaha yang lebih menantang, untuk mencapai kesuksesan atau kegagalan, daripada usaha yang kurang menantang. Tetapi, wirausaha juga kurang menyukai risiko yang terlalu rendah ataupun yang terlalu tinggi. Hal ini disebabkan, karena risiko yang terlalu rendah, akan memperoleh sukses yang relatif rendah. Sebaliknya, risiko yang terlalu tinggi, juga memiliki kemungkinan gagal yang sangat tinggi. Oleh karena itu, wirausaha hanya lebih menyukai risiko yang seimbang (moderat). Dengan demikian, keberanian untuk menanggung risiko yang menjadi nilai kewirausahaan adalah pengambilan risiko yang penuh dengan perhitungan dan realistis.

Kepuasan yang besar akan diperoleh, apabila wirausaha berhasil dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara realistis. Situasi risiko kecil dan situasi risiko tinggi dihindari, karena sumber kepuasan tidak mungkin diperoleh pada masing-masing situasi tersebut. Artinya, wirausaha menyukai tantangan yang sukar, namun lebih tantangan yang dapat teralui

(Geoffrey G Meredith, 1996 : 37). Wirausaha menghindari situasi risiko yang rendah, karena di dalamnya tidak ada tantangan dan menjauhi situasi risiko yang tinggi, karena ingin berhasil. Dalam situasi risiko dan ketidakpastian inilah, wirausaha harus mengambil keputusan, apakah memilih yang memiliki potensi kegagalan atau keberhasilan dan menurut Meredith (1996 : 38), pilihan terhadap keadaan ini, sangat bergantung pada :

1. Daya tarik pada setiap alternatif
 2. Siap untuk mengalami kerugian
 3. Kemungkinan relatif untuk sukses atau gagal
- Pemilihan sangat ditentukan oleh kemampuan wirausaha untuk mengambil risiko. Selanjutnya, kemampuan untuk mengambil risiko ditentukan oleh :
1. Keyakinan pada diri sendiri.
 2. Kesiediaan menggunakan kemampuannya, untuk mencari peluang dan kemungkinan untuk memperoleh keuntungan.
 3. Kemampuan menilai situasi risiko secara realistis.

Telah jelas dikemukakan, bahwa pengambilan risiko berkaitan dengan kepercayaan diri. Artinya, semakin besar keyakinan seseorang pada kemampuannya sendiri, maka akan semakin besar juga keyakinannya, untuk mempengaruhi hasil dan keputusan, serta semakin besar juga kesediaannya untuk mencoba, apa yang menurut orang lain sebagai risiko (Meredith, 1996 : 39). Jadi, pengambil risiko lebih menyukai tantangan dan peluang, sehingga sifat ini dapat ditemukan pada orang-orang yang inovatif dan kreatif.

Kepemimpinan

Seorang wirausaha yang berhasil, akan selalu memiliki sifat kepemimpinan, kepeloporan dan keteladanan. Ia juga selalu ingin tampil beda, menjadi yang pertama dan ingin lebih menonjol. Dengan menggunakan kemampuan kreativitas dan inovasi, ia selalu menampilkan barang dan jasa dengan lebih cepat/orang pertama yang memasarkan produk / jasanya di pasar. Ia juga selalu menampilkan produk dan jasa-jasa baru dan berbeda, sehingga menjadi pelopor dalam proses produksi maupun pemasaran. Ia selalu memanfaatkan perbedaan sebagai sesuatu hal yang dapat menambah nilai. Oleh karena itu, perbedaan bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan merupakan sumber pembaruan untuk menciptakan nilai. Ia juga selalu ingin bergaul, untuk mencari peluang dan terbuka terhadap kritik dan saran, yang kemudian dijadikannya sebagai peluang.

Dalam karya dan karsanya, wirausaha selalu ingin tampil baru dan berbeda. Karya dan karsa yang berbeda, akan dipandang sebagai sesuatu yang baru dan dijadikan peluang. Banyak hasil karya wirausaha yang berbeda dan dipandang baru, seperti komputer, mobil, minuman dan produk makanan lainnya. Contoh sederhana adalah Toyota yang hampir setahun sekali menghasilkan produk mobil terbaru. Disebut demikian, karena penampilan, interior, bentuk dan aksesorisnya berbeda dengan yang

sudah ada, sehingga nilai jualnya menjadi lebih mahal. Inilah yang disebut sebagai nilai tambah, yang diciptakan oleh wirausaha, yang memiliki kepoloporan.

Berorientasi pada masa depan

Orang yang berorientasi terhadap masa depan adalah orang yang memiliki perspektif dan pandangan ke depan. Karena memiliki pandangan demikian, maka ia selalu berusaha untuk berkarsa dan berkarya. Kuncinya adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, dengan yang sudah ada pada saat ini. Meskipun terdapat risiko yang mungkin terjadi, ia tetap tabah untuk mencari peluang dan tantangan, demi mencapai pembaruan terhadap masa depan. Pandangan yang jauh ke depan, membuat wirausaha tidak cepat puas dengan karsa dan karya yang sudah ada. Oleh karena itu, ia selalu mempersiapkannya dengan mencari suatu peluang baru.

Keorisinalan : Kreativitas dan Inovasi

Nilai inovatif, kreatif dan fleksibilitas merupakan unsur-unsur keorisinalan seseorang. Wirausaha yang inovatif adalah orang yang kreatif dan yakin dengan adanya cara-cara baru yang lebih baik (Yuyun Wirasmita, 1994 : 7), dengan ciri-ciri :

1. Tidak pernah puas dengan cara-cara yang dilakukan saat ini, meskipun cara tersebut cukup baik.
2. Selalu menuangkan imajinasi dalam pekerjaannya.
3. Selalu ingin tampil beda atau memanfaatkan perbedaan.

Harvard's Theodore Levitt mengemukakan bahwa definisi inovasi dan kreativitas, lebih mengarah pada konsep berpikir dan bertindak yang baru. Kreativitas adalah kemampuan menciptakan gagasan dan menemukan cara baru, dalam melihat permasalahan dan peluang yang ada. Sedangkan inovasi adalah kemampuan mengaplikasikan solusi yang kreatif, terhadap permasalahan dan peluang yang ada, serta untuk lebih memakmurkan kehidupan masyarakat. Jadi, kreativitas adalah kemampuan menciptakan gagasan baru, sedangkan inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru. Oleh karena itu, menurut Levitt, kewirausahaan adalah berpikir dan bertindak sesuatu yang baru atau berpikir sesuatu yang lama, dengan cara-cara baru. Hal ini sesuai dengan pendapat Soeparman Soemahamidjaja (1997 : 10), bahwa kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.

Zimmerer (1996 : 51), dalam bukunya *Entrepreneur ship and The New Venture Formation*, mengungkapkan bahwa :

"Sometimes creativity involves generating something from nothing. However, creativity is more likely to result in collaborating on the present in putting old things together in new ways, or in taking something away to create something simple or better."

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kreativitas memiliki pengertian:

1. Penciptaan atas sesuatu yang awalnya tidak ada.
2. Hasil kerjasama saat ini, yang dilakukan dengan cara yang baru.
3. Menggantikan sesuatu dengan sesuatu yang lebih sederhana dan lebih baik.

Menurut Zimmerer, ide-ide kreativitas sering muncul ketika wirausaha melihat sesuatu yang lama dan berpikir sesuatu yang baru dan berbeda. Oleh karena itu, kreativitas adalah menciptakan sesuatu yang sebelumnya tidak ada menjadi ada.

Rahasia kewirausahaan dalam menciptakan nilai tambah barang dan jasa, terletak pada penerapan kreativitas dan inovasi, untuk memecahkan masalah dan meraih peluang yang dihadapinya setiap hari. Berinisiatif adalah mengerjakan sesuatu tanpa menunggu perintah. Kebiasaan berinisiatif, akan menciptakan kreativitas (daya cipta) dan dapat juga menciptakan inovasi. Gerschenkron, seorang ahli yang menonjolkan inovasi, mengemukakan bahwa wirausaha adalah orang yang bertugas memecahkan keputusan-keputusan ekonomi (Myron Weiner, 1966 : 256-272).

BERPIKIR KREATIF DALAM KEWIRAUSAHAAN

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa fungsi otak manusia dibagi menjadi dua bagian, yaitu fungsi otak sebelah kiri dan otak sebelah kanan. Setiap bagian tersebut, memiliki fungsi spesifik dan menangkap informasi yang berbeda. Fungsi bagian otak yang satu, lebih dominan dari bagian yang lain. Fungsi otak sebelah kiri dikendalikan secara linear (berpikir vertikal), sedangkan otak sebelah kanan lebih mengandalkan pemikiran lateral. Otak sebelah kiri berperan menangkap logika dan simbol-simbol, sedangkan sebelah kanan lebih menangkap hal-hal yang bersifat intuitif dan emosional. Otak sebelah kanan menggerakkan pikiran lateral dan meletakkannya pada proses kreatif.

Menurut Zimmerer (1996), untuk mengembangkan keterampilan berpikir, maka seseorang harus menggunakan otak sebelah kiri, sedangkan untuk belajar/untuk mengembangkan keterampilan kreatif, maka harus digunakan otak sebelah kanan, sehingga ciri-cirinya adalah sebagai berikut :

1. Selalu bertanya, "Apa ada cara yang lebih baik?"
2. Selalu menantang kebiasaan, tradisi dan rutinitas.
3. Berefleksi / merenungkan dan berpikir dalam.
4. Berani bermain mental, mencoba melihat masalah dari perspetif yang berbeda.
5. Menyadari kemungkinan adanya banyak jawaban, daripada hanya memberikan satu jawaban.
6. Melihat kegagalan dan kesalahan, sebagai jembatan untuk mencapai kesuksesan.
7. Mengorelasikan ide-ide yang masih samar terhadap masalah, untuk menghasilkan pemecahan yang inovatif.

8. Memiliki keterampilan "helikopter," yaitu kemampuan untuk bangkit dan melihat permasalahan dari perspektif yang lebih luas, kemudian memfokuskannya pada kebutuhan, untuk berubah.

Menurut Zimmerer (1996 : 76), ada tujuh langkah proses kreatif, dari menggunakan otak sebelah kiri, yaitu sebagai berikut :

Tahap 1 : Persiapan

Persiapan menyangkut kesiapan untuk berpikir kreatif. Dilakukan dalam bentuk pendidikan formal, pengalaman, magang dan pengalaman belajar lainnya. Pelatihan merupakan landasan untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi.

Bagaimana kita dapat memperbaiki pikiran, agar dapat berpikir kreatif? Zimmerer mengemukakan tujuh langkah, untuk memperbaiki pikiran kita agar dapat berpikir kreatif, yaitu :

1. Hindari sikap untuk tidak belajar. Dalam setiap situasi, pasti ada selalu peluang, untuk dapat dipelajari.
2. Banyak belajar dan jangan hanya mempelajari keahlian yang kita geluti, karena bidang lain tidak menutup kemungkinan, untuk dapat dijadikan sebagai peluang inovasi.
3. Diskusikan ide-ide kita dengan orang lain.
4. Himpun artikel-artikel yang penting.
5. Temui profesional atau asosiasi dagang dan pelajari cara mereka memecahkan persoalan.
6. Gunakan waktu untuk belajar sesuatu dari orang lain.
7. Kembangkan keterampilan menyimak gagasan dari orang lain.

Tahap 2 : Penyelidikan

Dalam penyelidikan, diperlukan individu yang dapat mengembangkan pemahaman mendalam tentang masalah atau keputusan. Seseorang dapat mengembangkan pemahaman, tentang masalah atau keputusan melalui penyelidikan. Untuk menciptakan konsep dan ide-ide baru tentang suatu bidang, maka langkah pertama adalah harus mempelajari masalah dan memahami komponen-komponen dasarnya. Misalnya, seorang pedagang tidak dapat menghasilkan ide-ide baru, jika ia tidak mengetahui konsep atau komponen dasar tentang perdagangan.

Tahap 3 : Transformasi

Tahap transformasi menyangkut persamaan dan perbedaan pandangan di antara informasi yang terkumpul. Transformasi adalah mengidentifikasi persamaan dan perbedaan yang ada tentang informasi yang terkumpul. Dalam tahap ini, diperlukan dua tipe berpikir, yaitu berpikir konvergen dan divergen. Berpikir konvergen adalah kemampuan untuk melihat persamaan dan hubungan, di antara beragam data dan kejadian. Sedangkan berpikir divergen adalah kemampuan melihat perbedaan di antara data dan kejadian

yang beranekaragam. Ada beberapa cara untuk meningkatkan kemampuan transformasi informasi, ke dalam bentuk suatu ide, yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi semua situasi, selama beberapa saat dan cobalah ambil gambaran luasnya.
2. Susun kembali unsur-unsur situasi tersebut. Selain harus dapat melihat komponen-komponen masalah/isu (dalam susunan dan perspektif yang berbeda), kita juga harus mampu melihat perbedaan dan persamaan secara cermat.
3. Sebelum melihat satu pendekatan khusus terhadap situasi tertentu, ingat bahwa dengan beberapa pendekatan, keberhasilan mungkin akan dapat lebih mudah dicapai.
4. Lawan godaan, yang dapat membuat penilaian kita menjadi tergesa-gesa, dalam memecahkan persoalan atau mencari peluang.

Tahap 4 : Penetasan

Penetasan merupakan penyiapan pikiran bawah sadar, untuk merenungkan informasi yang terkumpul. Pikiran bawah sadar memerlukan waktu untuk merefleksikan informasi. Meningkatkan tahap inkubasi dalam proses berpikir kreatif dan dapat dilakukan dengan cara :

1. Menjauhkan diri dari situasi. Melakukan sesuatu yang tidak terkait dengan masalah atau peluang secara keseluruhan, sehingga kita dapat berpikir di bawah alam sadar kita.
2. Sediakan waktu untuk mengkhayal. Meskipun mengkhayal seolah-olah melakukan sesuatu yang tidak berguna, tetapi khayalan merupakan bagian terpenting dari proses kreatif.
3. Santai dan bermain secara teratur. Anda dapat berpikir kreatif, dengan ide-ide besar pada waktu bermain atau santai. Ide-ide besar, mungkin sering muncul pada waktu bermain golf, mendengarkan musik, di kebun /taman atau di tempat tidur.
4. Berkhayal tentang masalah atau peluang. Memikirkan berbagai masalah sebelum tidur merupakan cara efektif, untuk mendorong pikiran Anda bekerja sewaktu tidur.
5. Kejarlah masalah atau peluang dalam lingkungan manapun.

Tahap 5 : Penerangan

Penerangan akan muncul pada tahap penetasan, yaitu ketika terdapat pemecahan yang spontan, sehingga menyebabkan adanya titik terang. Pada tahap ini, semua tahap sebelumnya muncul secara bersama dan menghasilkan ide-ide kreatif, serta inovatif.

Tahap 6 : Pengujian

Pengujian menyangkut validasi keakuratan dan manfaat ide-ide yang muncul dan dapat dilakukan pada masa percobaan, proses simulasi, tes pemasaran, pembangunan proyek percobaan, pembangunan prototipe dan

aktivitas lain yang dirancang, untuk membuktikan ide-ide baru yang akan diimplementasikan.

Tahap 7 : Implementasi

Implementasi adalah transformasi ide ke dalam praktik bisnis. Roger Von Oech dalam bukunya *Whack on the Side of the Head*, mengidentifikasi sepuluh hambatan dalam menciptakan kreativitas, yaitu sebagai berikut :

1. *Searching for the "right" answer*, yaitu berusaha menemukan hanya ada satu jawaban atau satu solusi yang benar, dalam memecahkan suatu masalah dan tidak terbiasa, dengan beberapa jawaban atau pandangan yang berbeda.
2. *Focusing on "being logical,"* yaitu berfokus pada pemikiran secara logika, sehingga tidak bebas berpikir secara non logika, tidak dapat berimajinasi dan berpikir kreatif. Padahal, dengan berkreasi (intuisi dari Von Oech), kita dapat berpikir bebas, tentang segala sesuatu yang berbeda dan bebas berpikir secara non logika, khususnya dalam fase berpikir kreatif.
3. *Blindly following the rules*, yaitu berlindung pada aturan yang berlaku (kaku). Kreativitas sangat bergantung pada kemampuan yang tidak kaku terhadap aturan, sehingga dapat melihat cara-cara baru untuk mengerjakan sesuatu.
4. *Zonstantly being practical*, yaitu hanya terikat pada kehidupan praktis, sehingga membatasi terciptanya ide-ide kreatif.
5. *Viewing play as frivolous*, yaitu menganggap bahwa bermain adalah suatu hal yang tidak menentu. Padahal, anak-anak dapat belajar dari bermain, yaitu dengan menciptakan cara-cara baru dalam memandang sesuatu yang lama dan belajar tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Seperti seorang wirausaha, yang dapat belajar dengan mencoba pendekatan dan melalui penemuan baru. Kreativitas dapat diciptakan, apabila wirausaha mau belajar dari permainan. Seseorang yang memandang permainan sebagai hal yang sia-sia, cenderung terbatas untuk dapat berpikir kreatif.
6. *Becoming everly specialized*, yaitu terlalu spesialisasi. Spesialisasi membatasi kemampuan untuk melihat masalah lain, sedangkan orang yang berpikir kreatif, cenderung bersifat eksploratif dan selalu mencari ide-ide di luar bidang spesialisasinya.
7. *Avoiding ambiguity*, menghindari ambiguitas merupakan hambatan untuk berpikir kreatif. Padahal, ambiguitas dapat menjadi kekuatan yang mendorong kreativitas dan mendorong untuk berpikir sesuatu yang berbeda. Oleh karena itu, menghindari ambiguitas merupakan hambatan untuk berpikir secara kreatif.
8. *Fearing looking foolish*, yaitu takut dianggap bodoh. Orang kadang-kadang tidak mau melakukan hal baru atau berpikir berbeda dari orang lain, karena khawatir dianggap bodoh, sehingga takut terlihat / dianggap bodoh merupakan salah satu penghalang kreativitas.

9. *Fearing mistakes and failure*, yaitu takut menghadapi kesalahan dan kegagalan. Orang kreatif menyadari bahwa mencoba sesuatu yang baru, pasti membawa kegagalan. Namun demikian, mereka melihat kegagalan bukanlah suatu akhir dari segala sesuatu, tetapi merupakan pengalaman belajar untuk meraih kesuksesan. Misalnya, Thomas Alva Edison, sebelum meraih kesuksesan untuk membuat bola lampu menyala, dirinya telah melakukan eksperimen sebanyak 1.800 kali. Maka, seperti halnya dengan Thomas Alva Edison, wirausaha harus dapat belajar dari kegagalan. Belajar dari kegagalan merupakan bagian terpenting dari proses berpikir kreatif. Kuncinya, kegagalan adalah tolok ukur untuk meraih kesuksesan. Oleh karena itu, takut terhadap kegagalan merupakan hambatan untuk berpikir kreatif.
10. *Believing that "I'm not creative."* Setiap orang berpotensi untuk kreatif. Ketidakpercayaan diri terhadap potensi yang dimiliki merupakan hambatan untuk dapat berpikir kreatif.

Untuk memotivasi para karyawan agar memiliki kreativitas, maka Zimmerer (1996 : 76) mengemukakan beberapa cara, yaitu :

1. *Expecting creativity*. Wirausaha mengharapkan kreativitas. Salah satu cara terbaik, untuk mendorong kreativitas adalah memberi kewenangan kepada karyawan untuk berkreasi.
2. *Expecting and tolerating failure*, yaitu memperkirakan dan menoleransi kegagalan. Ide-ide kreatif akan menghasilkan keberhasilan atau kegagalan. Orang yang tidak pernah menemui kegagalan, berarti bukanlah orang yang kreatif.
3. *Encouraging curiosity*. Berbesar hati jika menemukan kegagalan, artinya kegagalan jangan dipandang sebagai sesuatu yang sangat menyedihkan.
4. *Viewing problems as challenges*, yaitu memandang kegagalan sebagai tantangan. Setiap kegagalan memberikan peluang untuk berinovasi.
5. *Providing creativity training*, yaitu menyediakan pelatihan untuk berkreativitas. Setiap orang memiliki kapasitas kreatif. Oleh karena itu, untuk mengembangkannya diperlukan adanya pelatihan melalui bedah buku, seminar / workshop dan pertemuan profesional, sehingga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kapasitas kreativitasnya.
6. *Providing support*, yaitu memberikan dorongan dan bantuan, berupa alat dan sumber daya yang diperlukan, untuk berkreasi, terutama waktu yang cukup untuk berkreasi.
7. *Rewarding creativity*, yaitu menghargai orang yang kreatif. Penghargaan dapat berbentuk uang, promosi dan hadiah lainnya.
8. *Modeling creativity*, yaitu memberi contoh kreatif. Untuk mendorong karyawan lebih kreatif, harus diciptakan suatu lingkungan yang dapat mendorong kreativitasnya.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan per-ekonomian global, maka menurut Zimmerer (1996 : 53), kreativitas tidak hanya penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif, akan tetapi juga sangat penting bagi kelangsungan perusahaan. Artinya, dalam menghadapi

tantangan global, diperlukan sumber daya manusia kreatif dan inovatif atau yang berjiwa kewirausahaan.

Atau dengan kata lain, wirausahalah yang dapat menciptakan nilai tambah dan keunggulan. Nilai tambah tersebut, dapat diciptakan melalui kreativitas dan inovasi, memikirkan dan melakukan suatu hal baru atau menciptakan suatu hal yang baru dan berbeda.

Zimmerer mengemukakan beberapa kaidah atau kebiasaan kewirausahaan, yaitu sebagai berikut :

1. *Create, innovate and activate*, yaitu ciptakan, temukan dan aktifkan. Wirausaha selalu memimpikan ide-ide baru dan bertanya "apa mungkin" atau "mengapa tidak" dan menggunakan inovasinya dalam kegiatan praktis.
2. *Always be on the look out for new opportunities*, yaitu selalu mencari peluang baru. Wirausaha harus selalu mencari peluang atau menemukan cara baru, untuk menciptakan peluang.
3. *Keep it simple*, yaitu berpikir sederhana. Wirausaha selalu mengharapkan umpan balik dan berusaha dengan cara yang tidak rumit.
4. *Try it, fix it, do it*, yaitu selalu mencoba, memperbaiki dan melakukannya. Wirausaha harus berorientasi pada tindakan dan apabila ada ide, maka wirausaha harus segera mengerjakannya.
5. *Shoot for the top*, yaitu selalu mengejar yang terbaik, unggul dan ingin cepat mencapai sasaran. Wirausaha harus tidak pernah segan dan harus selalu bermimpi besar. Walaupun nantinya mimpi tersebut, tidak akan terjadi.
6. *Don't be ashamed to start small*, yaitu jangan malu untuk memulai dari hal yang kecil, karena banyak perusahaan besar berhasil, karena memulai dari hal yang kecil terlebih dahulu.
7. *Don't fear failure : learn form it*, yaitu jangan takut gagal dan belajarlah dari kegagalan. Wirausaha harus mengetahui, bahwa inovasi lebih banyak berasal dari kegagalan.
8. *Never give up*, yaitu tidak pernah menyerah atau berhenti. Hal ini disebabkan, karena wirausaha bukanlah orang yang mudah menyerah.
9. *Go for it*, yaitu berusaha untuk terus mengejar apa yang diinginkan, karena orang yang pantang menyerah, akan selalu mengejar sesuatu hal yang belum dapat dicapainya.

SIKAP DAN KEPRIBADIAN WIRAUSAHA

Alex Inkeles dan David H Smith (1974: 19-24) adalah ahli yang mengemukakan tentang kualitas dan sikap orang modern. Menurut Inkeles (1974: 24), kualitas manusia modern tercermin pada orang yang berpartisipasi, dalam produk modern yang dimanifestasikan dalam bentuk sikap, nilai, tingkah laku dalam kehidupan sosial. Ciri-cirinya meliputi : keterbukaan terhadap pengalaman baru, selalu membaca perubahan sosial, lebih realistis terhadap fakta dan pendapat, berorientasi pada masa lalu, berencana,

percaya diri, memiliki aspirasi, berpendidikan dan memiliki keahlian, sikap kewaspadaan, kepedulian, serta memahami tentang proses produksi.

Ciri-ciri orang modern tersebut, hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Gunar Myrdal, yaitu :

1. Kesiapan diri dan keterbukaan terhadap inovasi.
2. Kebebasan yang besar dari tokoh-tokoh tradisional.
3. Memiliki jangkauan dan pandangan yang luas terhadap berbagai masalah.
4. Berorientasi pada masa sekarang dan pada yang akan datang.
5. Selalu memiliki perencanaan dalam segala kegiatan.
6. Memiliki keyakinan pada manfaat dari ilmu pengetahuan dan teknologi
7. Percaya bahwa kehidupan tidak dikuasai oleh nasib dan orang tertentu.
8. Memiliki keyakinan dan menggunakan keadilan, sesuai dengan prinsip masing-masing
9. Sadar dan menghormati orang lain (Siagian, 1972).

Menurut Harsojo (1978 : 5), modernisasi merupakan sikap yang menggambarkan :

1. Keterbukaan bagi pembaruan dan perubahan.
2. Kesanggupan membentuk pendapat secara demokratis.
3. Orientasi pada masa kini dan masa depan.
4. Keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri.
5. Keyakinan terhadap kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
6. Anggapan bahwa keberhasilan merupakan hasil dari prestasi.

Seseorang yang terbuka terhadap pengalaman baru, akan lebih siap untuk menanggapi segala peluang, tantangan dan perubahan sosial, misalnya dalam mengubah standar hidup. Orang-orang yang terbuka terhadap ide-ide baru merupakan wirausaha yang inovatif dan kreatif. Menurut Yurgen Kocka (1975), pandangan yang luas dan dinamis, serta kesediaan untuk menciptakan pembaruan, dapat lebih cepat berkembang dalam lapangan industri, walaupun ditentukan juga, dari latar belakang pendidikan dan pengalaman kehidupannya (Yuyun Wirasasmita, 1982 : 4).

Dalam konteks ini, dijumpai juga perpaduan yang nyata antara usaha perdagangan yang sistematis dan rasional, dengan kemampuan bereaksi terhadap kesempatan-kesempatan, yang didasari oleh keberanian berusaha. Wirausaha adalah pribadi unggul, yang mencerminkan budi yang luhur dan sifat yang pantas diteladani. Hal ini terjadi, karena dasar kemampuannya sendiri, sehingga dapat menciptakan suatu sumbangsih dan karya untuk maju dan berlandaskan pada kebenaran dan kebaikan.

Seperti telah diungkapkan, bahwa wirausaha sebenarnya adalah seorang inovator atau individu yang memiliki kemampuan naluriah, untuk melihat benda-benda materi sedemikian rupa, yang kemudian dapat benar terjadi, sehingga memiliki semangat dan kemampuan, serta pikiran untuk menaklukkan cara berpikir yang tidak berubah dan memiliki kemampuan untuk bertahan terhadap oposisi sosial (Hejirachma Ranupandoyo, 1982:1).

Wirausaha berperan dalam mencari kombinasi-kombinasi baru, yang merupakan gabungan dari lima proses inovasi, yaitu menemukan pasar baru, pengenalan barang-barang baru, metode produksi baru, sumber penyediaan bahan mentah baru, serta organisasi industri baru. Wirausaha merupakan inovator yang dapat menggunakan kemampuannya, untuk mencari kreasi-kreasi baru.

Dalam perusahaan, wirausaha adalah seorang inisiator atau organisator penting. Menurut Dusselman (1989 : 16), seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan, ditandai oleh tingkah laku sebagai berikut:

1. Inovasi, yaitu usaha untuk menciptakan, menemukan dan menerima ide-ide baru.
2. Keberanian untuk menghadapi risiko, yaitu usaha untuk menimbang dan menerima risiko, dalam mengambil suatu keputusan dan menghadapi ketidakpastian.
3. Kemampuan manajerial, yaitu usaha yang dilakukan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi:
4. Perencanaan.
5. Koordinasi.
6. Menjaga kelancaran usaha.
7. Mengawasi dan mengevaluasi usaha.
8. Kepemimpinan, yaitu usaha memotivasi, melaksanakan dan mengarahkan tujuan usaha.

Menurut Kathleen L. Hawkins dan Peter A. Turla (1986), pola tingkah laku kewirausahaan tersebut, dapat tergambar dalam perilaku dan kemampuan, sebagai berikut :

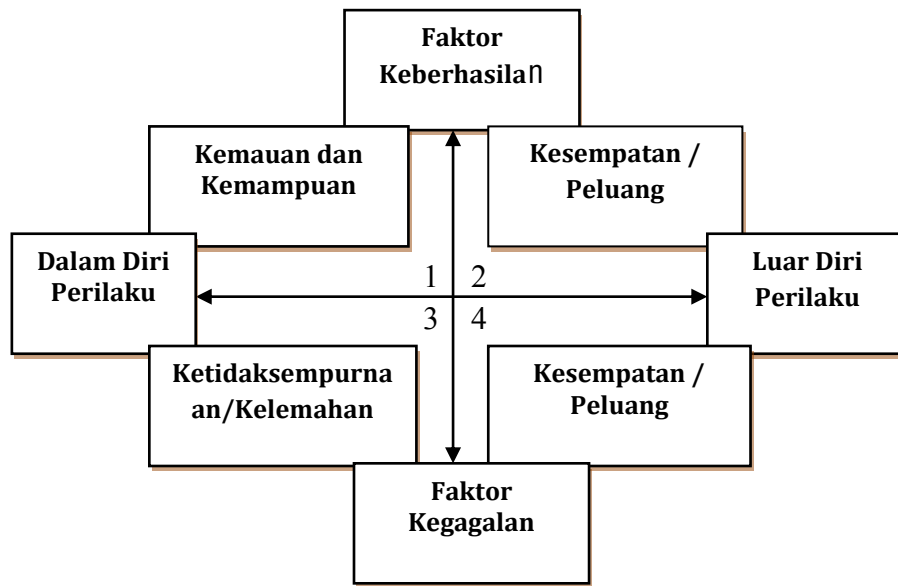
1. Kepribadian. Aspek ini, dapat diamati dari segi kreativitas, disiplin diri, kepercayaan diri, keberanian menghadapi risiko, memiliki dorongan dan kemauan kuat.
2. Hubungan. Dapat dilihat dari indikator komunikasi dan hubungan antarpersonal, kepemimpinan dan manajemen.
3. Pemasaran, meliputi kemampuan dalam menentukan produk, harga, periklanan dan promosi.
4. Keahlian dalam mengatur, diwujudkan dalam bentuk penentuan tujuan, perencanaan, penjadwalan, serta pengaturan pribadi.
5. Keuangan, indikatornya adalah sikap dan cara mengatur uang.

David McClelland (1961:205) mengemukakan enam ciri perilaku kewirausahaan, yaitu :

1. Keterampilan mengambil keputusan dan risiko yang moderat, serta bukan atas dasar kebetulan belaka.
2. Energik, khususnya dalam berbagai bentuk kegiatan inovatif.
3. Memiliki sikap tanggung jawab individual.
4. Mengetahui hasil dari berbagai keputusan yang diambilnya dan sebagai indikator keberhasilannya adalah dalam satuan uang.
5. Mampu mengantisipasi berbagai kemungkinan di masa mendatang.

6. Memiliki kemampuan berorganisasi, yang meliputi kemampuan kepemimpinan dan manajerial.

Seperti telah dikemukakan, bahwa wirausaha adalah inovator dalam mengombinasikan sumber-sumber bahan, teknologi, metode produksi, akses pasar dan pangsa pasar baru (Schumpeter, 1934). Oleh Ibnu Soedjono (1993), perilaku kreatif dan inovatif tersebut, dinamakan Tindakan Wirausaha, yang ciri-cirinya : (1) Selalu mengamankan investasi terhadap risiko, (2) Mandiri, (3) Berkreasi menciptakan nilai tambah, Selalu mencari peluang dan (5) Berorientasi pada masa depan.



Gambar 3.1. Model Analisis Diri Wirausaha

Perilaku tersebut dipengaruhi oleh nilai-nilai kepribadian wirausaha, yaitu nilai-nilai keberanian menghadapi risiko, sikap positif, optimis, berani, mandiri, mampu memimpin dan mau belajar dari pengalaman.

Keberhasilan atau kegagalan wirausaha, sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal. Menurut Sujuti Jahja (1977), faktor internal tersebut antara lain : kemauan, kemampuan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternalnya, yaitu: kesempatan atau peluang.

MOTIF BERPRESTASI KEWIRAUSAHAAN

Para ahli mengemukakan, bahwa seseorang memiliki minat berwirausaha, karena adanya suatu motif, yaitu motif berprestasi. Motif berprestasi adalah suatu nilai sosial, yang menekankan pada hasrat untuk mencapai hasil terbaik dan mencapai kepuasan pribadi (Gede Anggan Suhanda 1980 : 55). Faktor dasarnya adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Teori motivasi, pertama kali dikemukakan oleh Maslow (1934) dan mengemukakan tentang hirarki kebutuhan yang mendasari motivasi. Menurutnya, kebutuhan manusia bertingkat, sesuai dengan tingkatan pemuasannya, yang meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

Kemudian, oleh Clayton Alderfer, teori tersebut dibagi menjadi tiga kelompok, yang dikenal dengan teori eksistensi, ketergantungan dan pertumbuhan (*existence, relatedness and growth—ERG*).

1. Pertama, kebutuhan akan eksistensi, yaitu menyangkut keperluan material yang harus ada (termasuk kebutuhan fisiologis dan keamanan dari Maslow).
2. Kedua, ketergantungan, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hubungan interpersonal (termasuk kebutuhan sosial dan harga diri dari Maslow).
3. Ketiga, kebutuhan perkembangan, yaitu kebutuhan intrinsik untuk perkembangan personal (termasuk kebutuhan aktualisasi dan harga diri dari Maslow).

David C. McClelland (1971) mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi tiga, yaitu :

1. *Need for achievement (n'Ach) : The drive to excel, to achieve in relation to a set of standard, to strive to succeed.*
2. *Need for power (n'Pow) : The need to make other behave in a way that they would not have behaved otherwise.*
3. *Need for affiliation (n'Aff) : The desire for friendly and close interpersonal relationships.*

Kebutuhan berprestasi wirausaha (n'Ach), dapat terlihat dalam bentuk tindakan, untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan efisien dibanding dengan sebelumnya. Wirausaha yang memiliki motif berprestasi tinggi, pada umumnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Ingin mengatasi sendiri kesulitan dan persoalan-persoalan yang terjadi pada dirinya.
2. Selalu memerlukan umpan balik yang segera, untuk melihat keberhasilan dan kegagalan.
3. Memiliki tanggung jawab personal yang tinggi.
4. Berani menghadapi risiko, dengan penuh perhitungan.
5. Menyukai dan melihat tantangan secara seimbang (*fifty-fifty*). Jika tugas yang diembannya sangat ringan, maka wirausaha merasa kurang tantangan, tetapi ia harus menghindari tantangan yang paling sulit, yang memungkinkan pencapaian keberhasilan sangat rendah.
6. Kebutuhan akan kekuasaan (n'Pow), yaitu hasrat untuk mempengaruhi, mengendalikan dan menguasai orang lain. Ciri umumnya adalah senang bersaing, berorientasi pada status dan cenderung lebih berorientasi pada status dan ingin memengaruhi orang lain.
7. Kebutuhan untuk berafiliasi (n'aff), yaitu hasrat untuk diterima dan disukai oleh orang lain. Wirausaha yang memiliki motivasi berafiliasi

tinggi, lebih menyukai persahabatan, bekerja sama dari pada bersaing dan saling pengertian.

Menurut Stephen P. Robbins (1993 : 214), kebutuhan yang kedua dan ketiga, yang erat hubungannya dengan keberhasilan manajer pada saat ini.

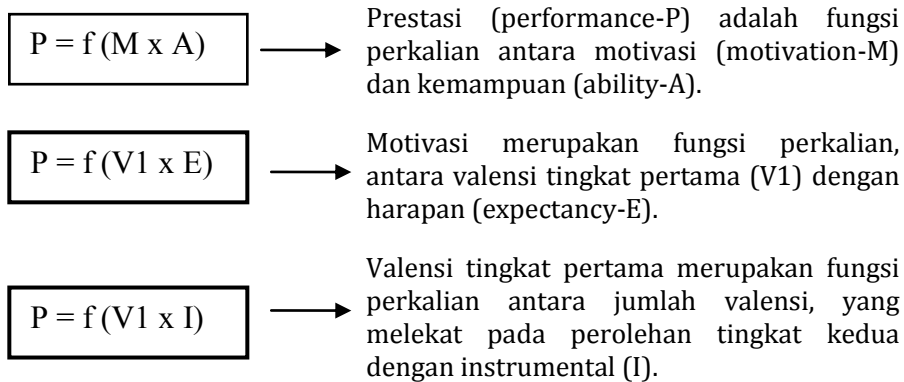
Ahli psikologi lain, Frederick Herzberg (1987) dalam teori motivation hygiene, mengemukakan bahwa hubungan dan sikap individu terhadap pekerjaannya merupakan salah satu dasar, yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Ada dua faktor dasar motivasi yang menentukan keberhasilan kerja, yaitu faktor yaitu :

1. Faktor yang membuat orang merasa puas, meliputi : prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan dan kemungkinan berkembang.
2. Faktor yang membuat orang tidak merasa puas, meliputi : upah, keamanan dan kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu pengendalian teknis, serta mutu hubungan interpersonal (Gibson, 1990 : 95).

Ahli lain yang membahas motivasi adalah Victor Vroom (1964), yang dalam teorinya disebut teori harapan. Ia mengemukakan, bahwa kecenderungan yang kuat untuk bertindak dalam suatu arah, berganti pada kekuatan harapan, yang akan dihasilkan dari tindakannya dan ketertarikan lain yang dihasilkan bagi seseorang.

Menurut Victor Vroom ada tiga variabel yang saling berhubungan, yaitu: (1) Attractiveness merupakan imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, (2) Performance-reward linkage, yaitu hubungan antara imbalan yang diperoleh dengan kinerja dan (3) Effort performance linkage, yaitu hubungan antara usaha dan kinerja yang dihasilkan.

Ada tiga prinsip dari teori harapan, yaitu :



Menurut Nasution (1982 : 26) dan Louis Allen (1986 : 70), ada tiga fungsi motif, yaitu :

1. Mendorong manusia untuk menjadi penggerak atau motor yang melepaskan energi.

2. Menentukan arah perbuatan ke tujuan tertentu.
3. Menyeleksi perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan yang harus dijalankan, untuk mencapai suatu tujuan dengan menghindari perbuatan yang tidak bermanfaat bagi pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan teori motivasi tersebut, maka timbul pertanyaan mengapa seseorang berhasrat menjadi seorang wirausaha? Menurut Dun Steinhoff & John F. Burgess (1993 : 6), terdapat tujuh alasan, yaitu :

1. *The desire for higher income.*
2. *The desire for a more satisfying career.*
3. *The desire to be self-directed.*
4. *The desire for the prestige that comes to being a business owner.*
5. *The desire to run with a new idea or concept.*
6. *The desire to build long-term wealth.*
7. *The desire to make a contribution to humanity or to a specific cause.*

Dalam Entrepreneur's Handbook yang dikutip oleh Yuyun Wirasamita (1994 : 8), dikemukakan beberapa alasan mengapa seseorang menjadi wirausaha, yaitu:

1. Alasan keuangan, untuk mencari nafkah, menjadi kaya, mencari pendapatan tambahan dan sebagai jaminan stabilitas keuangan.
2. Alasan sosial, untuk memperoleh gengsi/status, agar dapat dikenal dan dihormati, menjadi contoh bagi orang lain, agar dapat ditiru dan agar dapat bertemu dengan orang banyak.
3. Alasan pelayanan, untuk membuka lapangan pekerjaan, menatar dan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat.
4. Alasan pemenuhan diri, untuk menjadi atasan/mandiri, mencapai sesuatu yang diinginkan, menghindari ketergantungan pada orang lain, menjadi lebih produktif dan menggunakan kemampuan pribadi.

Menurut Zimmerer (1996:3), terdapat beberapa peluang yang dapat diambil dari kewirausahaan, yaitu :

1. Peluang memperoleh kontrol, atas kemampuan diri.
2. Peluang memanfaatkan potensi yang dimiliki secara penuh.
3. Peluang memperoleh manfaat secara finansial.
4. Peluang berkontribusi kepada masyarakat dan menghargai usaha-usaha seseorang.

KONSEP 10 D DARI BYGRAVE

Berikut beberapa karakteristik dari wirausahaan yang berhasil memiliki sifat-sifat yang dikenal dengan istilah 10 D (Bygrave, 1994:5).

Dream

Seorang wirausaha mempunyai visi bagaimana keinginannya terhadap masa depan pribadi dan bisnisnya dan yang paling penting adalah dia mempunyai kemampuan untuk mewujudkan impiannya tersebut.

Decisiveness

Seorang wirausaha adalah orang yang tidak bekerja lambat. Mereka membuat keputusan secara cepat dengan penuh perhitungan. Kecepatan dan ketepatan dia mengambil keputusan adalah merupakan faktor kunci (*key factor*) dalam kesuksesan bisnisnya.

Doers

Begitu seorang wirausaha membuat keputusan maka dia langsung menindak lanjutinya. Mereka melaksanakan kegiatannya secepat mungkin yang dia sanggup artinya seorang wirausaha tidak mau menunda-nunda kesempatan yang dapat dimanfaatkan.

Determination

Seorang wirausaha melaksanakan kegiatannya dengan penuh perhatian. Rasa tanggung jawabnya tinggi dan tidak mau menyerah, walaupun dihadapkan pada halangan atau rintangan yang tidak mungkin diatasi.

Dedication

Dedikasi seorang wirausaha terhadap bisnisnya sangat tinggi, kadangkala dia mengorbankan hubungan kekeluargaan, melupakan hubungan dengan keluarganya untuk sementara. Mereka bekerja tidak mengenal lelah, 12 jam sehari atau 7 hari dalam seminggu. Semua perhatian dan kegiatannya dipusatkan semata-mata untuk kegiatan bisnisnya.

Devotion

Devotion berarti kegemaran atau kegila-gilaan. Demikian seorang wirausaha mencintai pekerjaan bisnisnya, dia mencintai pekerjaan dan produk yang dihasilkannya. Hal inilah yang mendorong dia mencapai keberhasilan yang sangat efektif untuk menjual produk yang ditawarkannya.

Details

Seorang wirausaha sangat memperhatikan faktor-faktor kritis secara rinci. Dia tidak mau mengabaikan faktor-faktor kecil tertentu yang dapat menghambat kegiatan usahanya.

Destiny

Seorang wirausaha bertanggung jawab terhadap nasib dan tujuan yang hendak dicapainya. Dia merupakan orang yang bebas dan tidak mau tergantung kepada orang lain.

Dollars

Wirausahaan tidak sangat mengutamakan mencapai kekayaan. Motivasiya bukan memperoleh uang. Akan tetapi uang dianggap sebagai ukuran

kesuksesan bisnisnya. Mereka berasumsi jika mereka sukses berbisnis maka mereka pantas mendapat laba/bonus/hadiah.

Distribute

Seorang wirausaha bersedia mendistribusikan kepemilikan bisnisnya terhadap orang-orang kepercayaannya. Orang-orang kepercayaan ini adalah orang-orang kritis dan mau diajak untuk mencapai sukses dalam bidang bisnis.

BEBERAPA KELEMAHAN WIRUSAHAWAN INDONESIA

Heidjrachman Ranu Pandojo (1982:16) menulis bahwa sifat-sifat kelemahan orang kita bersumber pada kehidupan penuh raga, dan kehidupan tanpa pedoman, dan tanpa orientasi yang tegas.

Lebih rinci kelemahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sifat mentalitet yang meremehkan mutu.
2. Sifat mentalitet yang suka menerabas.
3. Sifat tak percaya kepada diri sendiri.
4. Sifat tak berdisiplin murni.
5. Sifat mentalitet yang suka mengabaikan tanggung jawab yang kokoh.

Sifat mentalitet seperti yang diungkapkan diatas sudah banyak kita saksikan dalam praktik pembangunan di negara ini. SD inpres yang roboh sebelum waktunya, jalan dan jembatan yang kembali rusak hanya dalam beberapa waktu sesudah diperbaiki. Barang-barang yang kurang berfungsi dan sebagainya adalah cermin sifat meremehkan mutu. Korupsi dan main pungli yang masih dipraktikkan meskipun sudah ada aparat pengawasan adalah pengejawantahan dari sikap suka menerabas. Sikap ikut-ikutan dalam berinvestasi sehingga dalam waktu yang relatif singkat suatu obyek akan sudah jenuh sehingga semuanya akan menderita rugi, hal ini merupakan petunjuk betapa para kaum usahawan kurang mampu menemukan dirinya sendiri dan lebih suka mengekor pendapat orang lain.

Disiplin yang murni juga sukar ditegakkan, kita ambil saja contoh pada waktu ada kontrol semuanya berusaha baik, berusaha disiplin, tetapi sesudah tidak dikontrol semuanya berjalan berantakan lagi, tidak ada disiplin lagi, tidak ada ketertiban lagi. Akhirnya, banyak hal-hal yang berjalan secara tersendat-sendat hanya karena tidak ada kesinambungan dalam penggarapannya yang disebabkan para pelaksana memiliki pekerjaan yang berangkap-rangkap, ini adalah cermin sikap tidak bertanggung jawab yang masih banyak menghinggapi bangsa kita.

Di zaman orde baru sering diadakan lomba kebersihan antara kota, memperebutkan Prasamya Nugraha. Tapi setelah orde baru jatuh tak ada lagi lomba-lomba, maka kita lihat kota besar di Indonesia, mulai semrawut, kumuh, sampah bertebaran di mana-mana. Pak Walikota diam, tak ada motivasi lagi, nama jalan banyak yang hilang tak diganti dengan yang baru, sungai-sungai dalam kota penuh sampah, jika hujan got tersumbat banjir dan sebagainya. Ini mental apa namanya?

Kelemahan bangsa kita banyak dibicarakan oleh para pakar, yaitu terletak pada superstrukturnya. Di dalam ekonomi Pembangunan, ada 3 elemen penting yang menunjang pembangunan yaitu Infa struktur, Struktur ekonomi, Superstruktur.

Infra struktur adalah prasarana yang tersedia, jalan, jembatan, pelabuhan, irigasi, alat transportasi, telepon dan sebagainya.

Struktur ekonomi adalah tersedianya faktor produksi dalam masyarakat, serta tenaga manajemen yang berpandangan luas, kemampuan mengadaptasi teknologi dan juga tersedia pasar produksi.

Ada suatu penelitian terhadap pengusaha pribumi dan non pribumi mengenai 16 item yang menyangkut motivasi, hasilnya sebagai berikut:

No	Kondisi Psikologis/Motivasi/Need	Pribumi	Non Pribumi
1	Untuk berprestasi	42	43
2	Untuk mengikuti pendapat orang lain	44	40
3	Untuk melakukan sesuatu secara rapi	43	36
4	Untuk menonjolkan diri	39	45
5	Untuk berdiri sendiri	47	57
6	Untuk bekerjasama dengan orang lain	41	53
7	Untuk memahami tingkah laku orang lain	35	30
8	Untuk meminta pertolongan kepada orang lain	32	30
9	Untuk menguasai orang lain	62	59
10	Untuk mawas diri	62	54
11	Untuk berbuat baik kepada orang lain	51	61
12	Untuk mencari sesuatu yang baru	46	56
13	Untuk bertahan pada satu pekerjaan	64	59
14	Untuk mendekati lawan jenis	58	58
15	Untuk mengkritik orang lain	51	54
16	Untuk berpegang teguh pada pendiriannya	54	56

Nilai normal diatas angka 50, dibawah 50 berarti tidak normal.

Sumber: Heidjrachman Ranu Pandojo (1982:20)

Superstruktur atau struktur atas adalah faktor mental masyarakat, semangat kerja ulet, tak kenal putus asa, tekun, jujur, bertanggung jawab, dapat dipercaya.

Bangsa Jepang dan Jerman berhasil dalam membangun negaranya setelah Perang Dunia II, adalah karena mereka unggul dalam superstruktur ini. Bandingkan dengan negara kita dengan segala kelemahannya, kurang bertanggung jawab, ingin cepat kaya, mencuri, memalsukan dokumen-dokumen, cuci tangan, cepat puas, ingin santai. Demikian pula bangsa kita, apabila sudah memperoleh uang/gaji lumayan, mereka cenderung memperbanyak waktu santai.



BAB 4

PROSES KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan faktor-faktor pemicu kewirausahaan
2. Menjelaskan model proses kewirausahaan
3. Menjelaskan ciri penting tahap permulaan dan pertumbuhan kewirausahaan
4. Menjelaskan langkah menuju keberhasilan berwirausaha
5. Menjelaskan faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan berwirausaha
6. Menjelaskan keuntungan dan kerugian berwirausaha

FAKTOR-FAKTOR PEMICU KEWIRAUSAHAAN

David C. McClelland (1961 : 207) mengemukakan, bahwa kewirausahaan ditentukan oleh motif berprestasi, optimisme, sikap nilai dan status kewirausahaan atau keberhasilan. Perilaku kewirausahaan, dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Faktor-faktor internal, meliputi :

1. Hak kepemilikan (property right-PR)
2. Kemampuan / kompetensi (ability / competency-C)
3. Insentif (incentive-I)

Faktor eksternal, meliputi :

1. Lingkungan (environment—E).

Menurut Ibnu Soedjono, karena kemampuan afektif mencakup sikap, nilai, aspirasi, perasaan dan emosi, yang semuanya sangat bergantung pada kondisi lingkungan yang ada, maka dimensi kemampuan afektif dan kemampuan kognitif merupakan bagian dari pendekatan kemampuan kewirausahaan. Jadi, kemampuan berwirausaha merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan, dalam menggabungkan kreativitas, inovasi, kerja keras dan keberanian menghadapi risiko untuk memperoleh peluang.

MODEL PROSES KEWIRAUSAHAAN

Menurut Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave (1996 : 3), proses kewirausahaan, diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut, dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut, kemudian membentuk locus of control, kreativitas, inovasi, implementasi dan pertumbuhan, sehingga dapat membuat seseorang berkembang menjadi wirausaha yang besar (Soeharto Prawirokusumo (1977 : 5). Secara internal, inovasi dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu, seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan dan pengalaman. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan (secara eksternal) meliputi : model peran, aktivitas dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan, melalui proses yang dipengaruhi oleh lingkungan, organisasi dan keluarga. Kewirausahaan berkembang dan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi dipicu oleh : faktor pribadi, lingkungan, sosiologi, kemampuan pribadi, organisasi.

Faktor Pribadi

Faktor individu yang memicu kewirausahaan adalah pencapaian locus of control, toleransi, pengambilan risiko, nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen dan ketidakpuasan.

Lingkungan

Faktor pemicu yang berasal dari lingkungan adalah peluang, model peran, aktivitas, pesaing, inkubator, sumber daya dan kebijakan pemerintah.

Sosiologi

Faktor pemicu yang berasal dari lingkungan sosial, meliputi : keluarga, orang tua dan jaringan kelompok.

Sama seperti pada tahap perintisan, pertumbuhan kewirausahaan sangat bergantung pada :

Kemampuan Pribadi

Faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan kewirausahaan adalah pesaing, pelanggan, pemasok dan lembaga-lembaga keuangan, yang akan membantu pendanaan. Faktor yang berasal dari pribadi adalah komitmen, visi, kepemimpinan dan kemampuan manajerial.

Organisasi

Faktor yang berasal dari organisasi adalah kelompok, struktur, budaya dan strategi.

Orang yang berhasil dalam berwirausaha adalah orang yang dapat menggabungkan nilai, sifat utama (pola sikap) dan perilaku, dengan bekal pengetahuan, pengalaman dan keterampilan praktis. Jadi, pedoman, pengharapan dan nilai, baik yang berasal dari pribadi maupun kelompok, berpengaruh dalam membentuk perilaku kewirausahaan.

CIRI PENTING TAHAP PERMULAAN DAN PERTUMBUHAN KEWIRAUSAHAAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 115 usaha kecil unggulan di Kabupaten Bandung, diperoleh kesimpulan bahwa pada umumnya, proses pertumbuhan kewirausahaan pada usaha kecil, memiliki tiga ciri penting, yaitu :

1. Tahap imitasi dan duplikasi.
2. Tahap duplikasi dan pengembangan.
3. Tahap menciptakan sendiri barang dan jasa baru yang berbeda.

Tahap pertama, yaitu proses imitasi dan duplikasi, para wirausaha mulai meniru ide dari orang lain, misalnya menciptakan jenis produk yang sudah ada, baik dari segi teknik produksi, desain, pemrosesan, organisasi usaha ataupun pola pemasarannya. Keterampilan pada tahap awal, diperoleh melalui magang atau pengalaman pribadi, baik dari lingkungan keluarga maupun orang lain. Akan tetapi, tidak sedikit pula wirausaha yang berhasil, karena mempraktikkan hasil pengamatannya. Selanjutnya, pada tahap duplikasi dan pengembangan, para wirausaha mulai mengembangkan ide barunya.

Misalnya, dalam tahap duplikasi produk, wirausaha mulai mengembangkan produknya melalui diversifikasi dan differensiasi dengan desain sendiri, begitu pula dengan kegiatan organisasi usaha dan pemasaran. Meskipun pada tahap ini, terjadi perkembangan yang lambat

dan cenderung kurang dinamis, namun sudah ada sedikit perubahan. Misalnya, desain dan teknik yang cenderung monoton, mungkin berubah tiga sampai lima tahun sekali, pemasaran cenderung dikuasai bentuk-bentuk monopsoni oleh para pedagang pengumpul, seperti usaha kecil pada umumnya. Beberapa wirausaha, ada juga yang mengikuti model pemasaran dan cenderung berperan sebagai pengikut pasar (*market follower*) dan beberapa perusahaan lagi, mengikuti kehendak pedagang pengumpul.

Kemudian, tahap berikutnya adalah menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, melalui ide-ide sendiri sampai mengalami perkembangan. Pada tahap ini, (1) pada umumnya wirausaha mulai bosan dengan proses produksi yang ada, sehingga keingintahuan dan ketidakpuasan terhadap hasil yang sudah ada mulai timbul, pada akhirnya tercipta semangat dan keinginan untuk mencapai hasil yang lebih unggul. Pada tahap ini, (2) organisasi usaha juga mulai diperluas, dengan skala yang lebih luas, penciptaan produk telah berdasarkan pengamatan pasar dan kebutuhan konsumen, serta adanya keinginan untuk menjadi penantang, bahkan menjadi pemimpin pasar. Produk-produk unik, yang digerakkan oleh pasar, mulai diciptakan dan disesuaikan dengan perkembangan teknik yang ada. Beberapa industri kecil, misalnya industri sepatu dan konveksi mulai menantang pasar, sedangkan industri lainnya, yang menggunakan teknik produksi tradisional dan semi modern, masih menjadi pengikut pasar.

Dilihat dari prosesnya, Zimmerer (1996:15-16) membagi perkembangan kewirausahaan, ke dalam dua tahap, yaitu :

1. Tahap awal (perintisan).
2. Tahap pertumbuhan.

Tabel 4.1. Ciri-Ciri Perumbuhan Kewirausahaan

TAHAP AWAL	TAHAP PERTUMBUHAN
<p>a. Tujuan dan perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kesinambungan tujuan dan rencana pokok (penciptaan ide-ide pemasaran). <p>b. Sifat atau ciri-ciri kunci personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Berfokus pada masa yang akan datang dan usaha-usaha menengah, diarahkan untuk jangka panjang. ✓ Pengambilan risiko moderat, dengan tingkat toleransi yang tinggi, terhadap perubahan dan kegagalan. ✓ Kapasitas untuk menemukan ide-ide inovatif, yang memberi kepuasan kepada konsu- 	<p>a. Tujuan dan perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tumbuh sederhana, efisien, berorientasi pada laba dan rencana langsung untuk mencapainya. <p>b. Sifat atau ciri-ciri kunci personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Berfokus pada masa yang akan datang dan usaha-usaha menengah, diarahkan untuk jangka panjang. ✓ Pengambilan risiko moderat, dengan tingkat toleransi yang tinggi, terhadap perubahan dan kegagalan. ✓ Kapasitas untuk menempa selama pertumbuhan cepat, kemurnian organisasi dan

men.	kemampuan berhitung.
<p>TAHAP AWAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengetahuan teknik dan pengalaman inovasi pada bidangnya. <p>c. Sifat untuk desain</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Struktur pola yang sederhana dan luas, dengan jaringan kerja komunikasi yang luas secara horizontal. ✓ Otoritas pengambilan keputusan dimiliki oleh wirausaha. ✓ Informal dan sistem kontrol personal. 	<p>TAHAP PERTUMBUHAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengetahuan manajerial dan pengalaman, dengan menggunakan orang lain dan sumber daya yang ada. <p>c. Sifat untuk desain</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Struktur yang fungsional atau vertikal, akan tetapi saluran komunikasi informal sering digunakan. ✓ Mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan kepada manajer level kedua. ✓ Kuasi formal (yaitu tidak terlalu kompleks atau bekerjasama) dalam operasi.

LANGKAH MENUJU KEBERHASILAN BERWIRAUSAHA

Dun Steinhoff & John F. Burgess mengemukakan beberapa karakteristik yang diperlukan, untuk mencapai pengembangan keberhasilan berwirausaha, yaitu sebagai berikut: Untuk menjadi wirausaha yang sukses, seseorang harus memiliki ide atau visi bisnis yang jelas, serta kemauan dan keberanian, untuk menghadapi risiko, baik waktu maupun uang. Apabila ada kesiapan dalam menghadapi risiko, maka langkah berikutnya adalah membuat perencanaan usaha, mengorganisasikan dan menjalankannya. Agar usaha tersebut berhasil, maka selain harus bekerja keras, wirausaha juga harus mengembangkan hubungan, baik dengan mitra usaha maupun semua pihak yang terkait dengan kepentingan perusahaan (lihat gambar 4.1).

FAKTOR PENYEBAB KEBERHASILAN DAN KEGAGALAN BERWIRAUSAHA

Penyebab Keberhasilan Berwirausaha

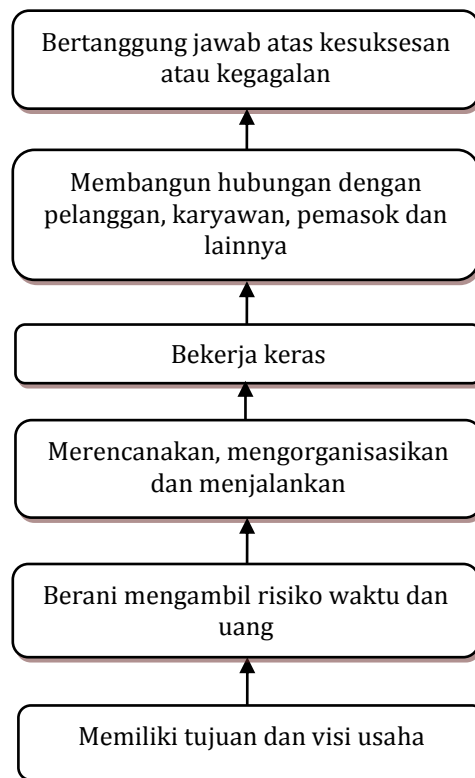
Keberhasilan seorang wirausaha ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Kemampuan dan kemauan. Orang yang tidak memiliki kemampuan, tetapi banyak kemauan dan orang yang memiliki kemauan, tetapi tidak memiliki kemampuan, maka wirausaha yang bercirikan demikian, tidak akan pernah dapat menjadi wirausaha yang sukses. Contohnya, seorang pemilik kios yang memiliki kemauan untuk berjualan kebutuhan sehari-hari, tetapi tidak memiliki kemampuan untuk mengembangkannya, maka kios yang dimilikinya tidak akan dapat berubah dan berkembang. Begitu juga sebaliknya, apabila wirausaha memiliki kemampuan, baik

ilmu maupun keahlian berdagang, tetapi tidak memiliki kemauan/ malas, maka wirausaha tersebut pun tidak akan pernah dapat sukses.

2. Tekad yang kuat dan kerja keras. Orang yang tidak memiliki tekad yang kuat, tetapi mau bekerja keras dan orang yang suka bekerja keras, tetapi tidak memiliki tekad yang kuat, maka wirausaha yang bercirikan demikian, tidak akan juga menjadi seorang wirausaha yang sukses.
3. Mengenal peluang yang ada dan berusaha meraihnya, ketika ada kesempatan.

Gambar 4.1. Tahap Pembangunan Kewirausahaan



Sumber : Dun Steinhoff & John F. Burgess, *Small Business Management Fundamentals*, 1993, McGraw Hill Co, Singapore, hal. 38.

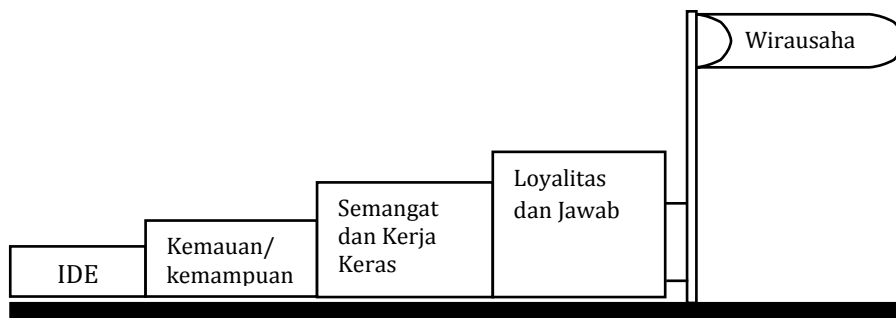
Penyebab Kegagalan Berwirausaha

Selain keberhasilan, seorang wirausaha juga selalu dibayangi oleh potensi kegagalan, yang akan memberikan lebih banyak pelajaran, dibandingkan hanya sekedar mencapai kesuksesan.

1. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa keberhasilan atau kegagalan berwirausaha, sangat tergantung pada kemampuan pribadi wirausaha. Zimmerer (1996 : 14-15) mengemukakan beberapa faktor

yang menyebabkan wirausaha gagal dalam menjalankan usaha barunya, yaitu sebagai berikut :

2. Tidak kompeten dalam hal manajerial. Tidak kompeten atau tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengelola suatu usaha merupakan faktor penyebab utama yang membuat perusahaan kurang berhasil dalam menjalankan usahanya.
3. Kurang berpengalaman, baik dalam kemampuan teknik, memvisualisasikan usaha, mengkoordinasikan, mengelola sumber daya manusia dan mengintegrasikan operasi perusahaan.
4. Kurang dapat mengendalikan keuangan. Agar perusahaan dapat berhasil dengan baik, faktor yang paling utama dalam keuangan adalah memelihara aliran kas, mengatur pengeluaran dan penerimaan secara cermat. Kekeliruan dalam pemeliharaan aliran kas, akan menghambat operasional perusahaan dan mengakibatkan perusahaan berjalan tidak lancar.
5. Gagal dalam perencanaan. Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan, maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan usaha.
6. Lokasi yang kurang memadai. Lokasi usaha yang strategis merupakan faktor yang menentukan keberhasilan usaha. Sebaliknya, apabila lokasi usaha tidak strategis, maka dapat mengakibatkan perusahaan sukar beroperasi.
7. Kurangnya pengawasan peralatan. Pengawasan erat kaitannya, dengan efisiensi dan efektivitas. Kurangnya pengawasan, dapat mengakibatkan penggunaan peralatan (fasilitas) perusahaan, secara tidak efisien dan tidak efektif.



Gambar 4.2. Langkah Menuju Keberhasilan Dalam Berwirausaha

8. Sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha. Sikap yang kurang sungguh-sungguh terhadap usaha, akan mengakibatkan usaha yang dilakukan menjadi labil dan gagal. Dengan sikap setengah hati, kemungkinan terjadinya gagal menjadi lebih besar.

9. Ketidakmampuan dalam melakukan peralihan / transisi kewirausahaan. Wirausaha yang kurang siap menghadapi dan melakukan perubahan, tidak akan menjadi wirausaha yang berhasil. Keberhasilan dalam berwirausaha hanya dapat diperoleh, apabila berani mengadakan perubahan dan mampu membuat peralihan setiap waktu.

Selain faktor-faktor yang membuat kegagalan kewirausahaan, Zimmerer (1996 : 17) mengemukakan beberapa potensi yang membuat seseorang mundur dari kewirausahaan, yaitu :

1. Pendapatan yang tidak menentu. Baik pada tahap awal maupun pada tahap pertumbuhan bisnis, tidak ada jaminan untuk terus memperoleh pendapatan yang berkesinambungan, sehingga kondisi yang tidak menentu ini, dapat membuat seseorang mundur dari kegiatan berwirausaha.
2. Kerugian akibat hilangnya modal investasi. Tingkat kegagalan bagi usaha baru sangatlah tinggi. Menurut Yuyun Wirasmita (1998), tingkat mortalitas / kegagalan usaha kecil di Indonesia mencapai 78 persen dan kegagalan investasi, mengakibatkan seseorang mundur dari kegiatan berwirausaha. Tetapi, bagi seorang wirausaha sejati, kegagalan dapat dipandang sebagai pelajaran yang berharga.
3. Perlu kerja keras dan waktu yang lama. Wirausaha biasanya bekerja sendiri, mulai dari pembelian, pengolahan, penjualan dan pembukuan. Waktu yang lama dan keharusan bekerja keras dalam berwirausaha, mengakibatkan seseorang mengurungkan niatnya untuk menjadi seorang wirausaha. Wirausaha yang berhasil, pada umumnya menjadikan tantangan seperti itu, sebagai peluang yang harus dihadapi dan ditekuni.
4. Kualitas kehidupan yang tetap rendah, meskipun usahanya telah berhasil. Kualitas kehidupan yang tidak segera meningkat dalam dunia usaha, akan mengakibatkan seseorang mundur dari kegiatan berwirausaha. Misalnya, pedagang yang kualitas kehidupannya tidak meningkat, maka dirinya akan mundur dari usaha dagangnya dan masuk ke usaha yang lain.

Kegagalan juga dapat ditimbulkan, dengan dasar kelemahan, yang bersumber pada sifat pribadi yang penuh keraguan dan kehidupan tanpa pedoman, maupun orientasi yang tegas. Sifat pribadi tersebut yaitu :

1. Suka meremehkan mutu.
2. Suka menerobos atau mengambil jalan pintas.
3. Tidak memiliki kepercayaan diri.
4. Tidak berdisiplin.
5. Suka mengabaikan tanggung jawab.

Selain faktor-faktor tersebut, kemampuan seorang wirausaha untuk meraih kesuksesan, juga dipengaruhi oleh lingkungan dan pola pendidikan yang diperoleh dari orang tua.

KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN BERWIRAUSAHA

Keuntungan dan kerugian berwirausaha identik dengan keuntungan dan kerugian pada usaha kecil milik sendiri. Peggy Lambing dan Charles L. Kuehl (2000 : 19-20) mengemukakan keuntungan dan kerugian berwirausaha sebagai berikut :

Keuntungan Berwirausaha

1. Otonomi. Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat, membuat wirausaha menjadi seorang "bos" yang penuh kepuasan.
2. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi. Tantangan awal atau perasaan bermotivasi yang tinggi merupakan hal yang menggembirakan. Peluang untuk mengembangkan konsep usaha, yang dapat menghasilkan keuntungan, menjadi sangat memotivasi bagi seorang wirausaha.
3. Kontrol finansial. Wirausaha memiliki kebebasan untuk mengelola keuangan dan merasa kekayaan usahanya, sebagai miliknya sendiri.

Kerugian Berwirausaha

Selain keuntungan tersebut, juga terdapat beberapa kerugian, yaitu :

1. Pengorbanan personal. Pada awalnya, wirausaha harus bekerja dengan waktu yang lama dan sibuk, sehingga sedikit sekali waktu yang tersedia, untuk kepentingan keluarga ataupun berekreasi.
2. Beban tanggung jawab. Wirausaha harus mengelola semua fungsi bisnis, baik pemasaran, keuangan, personal, maupun pengadaan dan pelatihan.
3. Kecilnya margin keuntungan dan besarnya kemungkinan gagal. Karena wirausaha menggunakan sumber dana miliknya sendiri, maka margin laba/keuntungan yang diperoleh, akan relatif kecil.



BAB 5

FUNGSI, MODEL DAN PERAN KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan profil wirausaha
2. Menjelaskan fungsi makro dan mikro usaha
3. Menjelaskan tantangan kewirausahaan dalam konteks global

PROFIL WIRAUSAHA

Berbagai ahli mengemukakan profil kewirausahaan, dengan pengelompokan yang berbeda-beda. Ada yang mengelompokkan berdasarkan: pemilihan, perkembangan dan kegiatan usaha. Roopke (1995 : 5) mengelompokkan kewirausahaan berdasarkan peran, yaitu sebagai berikut :

1. Wirausaha rutin, yaitu wirausaha yang dalam melakukan kegiatan sehari-harinya, cenderung berfokus pada pemecahan masalah dan perbaikan standar prestasi tradisional. Fungsi wirausaha rutin adalah mengadakan perbaikan terhadap standar tradisional, tetapi bukan pada penyusunan dan pengalokasian sumber-sumber. Wirausaha ini, berusaha untuk menghasilkan barang, pasar dan teknologi, misalnya seorang pegawai atau manajer. Wirausaha rutin dibayar dalam bentuk gaji.
2. Wirausaha arbitrase, yaitu wirausaha yang selalu mencari peluang, melalui kegiatan penemuan (pengetahuan) dan pemanfaatan (pembukaan). Misalnya, apabila tidak terjadi ekuilibrium dalam penawaran dan permintaan pasar, maka ia akan membeli dengan murah dan menjualnya dengan mahal. Kegiatan kewirausahaan arbitrase, tidak perlu melibatkan pembuatan barang dan penyerapan dana pribadi wirausaha. Tetapi, kegiatannya melibatkan spekulasi dalam memanfaatkan perbedaan antara harga jual dengan harga beli.
3. Wirausaha inovatif, yaitu wirausaha dinamis yang menghasilkan ide dan kreasi baru yang berbeda. Ia merupakan promotor dan tidak hanya untuk memperkenalkan teknik dan produk baru, tetapi juga promotor dalam pasar dan sumber pengadaan, peningkatan teknik manajemen, serta metode distribusi baru. Kegiatannya, mengadakan proses dinamis pada produk, hasil, sumber pengadaan dan organisasi yang baru.

Sedangkan Zimmerer (1996) mengelompokkan profil wirausaha sebagai berikut :

1. *Part-time entrepreneur*, yaitu wirausaha yang hanya setengah waktu, dalam melakukan usahanya dan biasanya hanya sebagai hobi. Dengan kata lain, kegiatan usahanya hanya bersifat sampingan.
2. *Home-based new ventures*, yaitu usaha yang dirintis dari rumah / tempat tinggalnya.
3. *Family-owned business*, yaitu usaha yang dilakukan / dimiliki, oleh beberapa anggota keluarga secara turun-temurun.
4. *Copreneurs*, yaitu usaha yang dilakukan oleh dua orang wirausaha, yang bekerjasama sebagai pemilik dan menjalankan usaha secara bersama.

FUNGSI MAKRO DAN MIKRO USAHA

Secara makro

Secara makro, wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali dan pemacu perekonomian di suatu bangsa. Seperti di AS, Eropa Barat dan negara-negara Asia, kewirausahaan menjadi kekuatan ekonomi negara

tertentu, sehingga negara-negara tersebut, menjadi kekuatan ekonomi dunia yang kaya, dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi.

Hasil-hasil dari penemuan ilmiah, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah menghasilkan kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global. Semua itu merupakan hasil dari proses dinamis wirausaha yang kreatif. Bahkan, para wirausahalah yang berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Wirausahalah yang berani mengambil risiko, memimpin dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Tanpa dorongan, energi dan dedikasi para wirausaha, pembentukan (formasi) investasi pada perusahaan-perusahaan baru, tidak akan pernah terjadi.

Menurut J. B. Say, wirausaha adalah orang yang menggeser sumber-sumber ekonomi dari produktivitas terendah, menjadi produktivitas tertinggi. Menurutnya, wirausahalah yang menghasilkan perubahan. Perubahan tersebut dilakukan tidak dengan mengerjakan sesuatu yang lebih baik, tetapi dengan melakukan sesuatu yang berbeda.

Secara kualitatif, peranan wirausaha melalui usaha kecilnya tidak diragukan lagi, yaitu :

1. Usaha kecil, dapat memperkokoh perekonomian nasional melalui berbagai keterkaitan usaha, seperti fungsi pemasok, produksi, penyalur dan pemasaran bagi hasil produk-produk industri besar. Usaha kecil, berfungsi sebagai transformator antar sektor, yang memiliki kaitan ke depan maupun ke belakang (Drucker, 1979 : 54).
2. Usaha kecil, dapat meningkatkan efisiensi ekonomi, khususnya dalam menyerap sumber daya yang ada. Usaha kecil sangat fleksibel, karena dapat menyerap tenaga kerja dan sumber daya lokal, serta dapat meningkatkan sumber daya manusia, khususnya dapat menjadi wirausaha yang tangguh.
3. Usaha kecil, dipandang sebagai sarana pendistribusian pendapatan nasional, alat pemerataan pendapatan, karena jumlahnya tersebar di perkotaan maupun di pedesaan.

Secara mikro

Secara mikro, peran wirausaha adalah menanggung risiko dan ketidakpastian, mengkombinasikan sumber-sumber daya ke dalam cara yang baru dan berbeda, untuk menciptakan nilai tambah dan usaha-usaha baru. Dalam melakukan fungsi mikronya, menurut Marzuki Usman (1977), secara umum wirausaha memiliki dua peran, yaitu : sebagai penemu dan sebagai perencana.

Sebagai penemu

Sebagai penemu, wirausaha berperan dalam menemukan dan menciptakan :

1. Produk baru.
2. Teknologi baru.

3. Ide-ide baru.
4. Organisasi usaha baru.

Sebagai perencana

Sebagai perencana, wirausaha berperan dalam merancang :

1. Perencanaan perusahaan
2. Strategi perusahaan
3. Ide-ide dalam perusahaan
4. Organisasi perusahaan

Menurut Zimmerer (1996 : 51), fungsi wirausaha adalah menciptakan nilai barang dan jasa di pasar, melalui proses pengkombinasian sumber daya, dengan cara baru dan berbeda, untuk dapat melakukan persaingan. Nilai tambah tersebut, diciptakan melalui :

1. Pengembangan teknologi baru.
2. Penemuan pengetahuan baru.
3. Perbaikan produk dan jasa yang ada.
4. Penemuan cara-cara yang berbeda, untuk menyediakan barang dan jasa, dalam jumlah lebih banyak, dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Werner Shombart (1902), membagi fungsi wirausaha menjadi tiga yaitu :

1. Pemimpin industri, yang mulai sebagai teknisi atau tukang, dalam satu bidang keahlian, kemudian berhasil menemukan sesuatu yang baru, bukan dengan disengaja, melainkan karena hasil temuan/daya ciptanya.
2. Usahawan, yaitu orang yang menganalisis berbagai kebutuhan masyarakat, merangsang kebutuhan, untuk mendapat langganan baru. Perhatiannya yang paling utama adalah penjualan.
3. Pemimpin keuangan, yaitu orang yang sejak muda menekuni bidang keuangan, mengumpulkan uang dan menggabungkan sumber-sumber keuangan.

Selain entrepreneur, istilah lain yang juga dikenal adalah intrapreneur, yaitu orang yang tidak menemukan sesuatu (produk) yang baru, tetapi menggunakan temuan orang lain dan dipakai pada unit usaha yang bersangkutan (Marzuki Usman 1977 : 4). Sebagai contoh : dalam membuat desain/rancangan suatu produk, yang sesuai dengan permintaan pasar. Fungsi intrapreneur adalah menciptakan produk dan teknologi baru, dengan cara meniru yang sudah ada dan berbeda dengan penentuan tolak ukur (*benchmarking*) yang berkembang di kalangan manajer dan wirausaha, yang ada di Jepang dan Australia. Pada penentuan tolak ukur, selain meniru, juga terdapat pengembangan produk, melalui pengembangan teknologi baru atau dapat disebut meniru dengan melakukan modifikasi (Winardi, 1998).

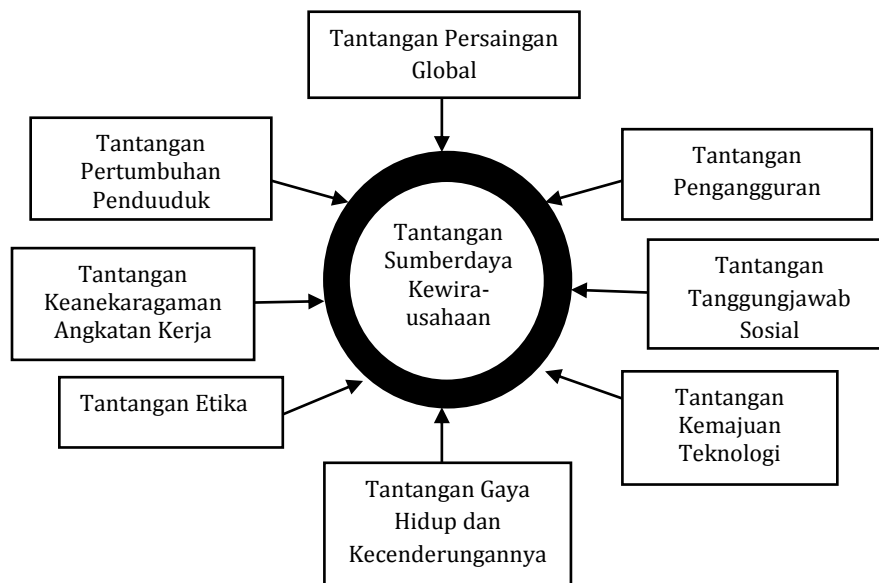
Dari beberapa definisi tersebut, secara umum dapat diartikan bahwa wirausaha adalah perintis dan pengembang perusahaan, yang berani

mengambil risiko, dalam menghadapi ketidakpastian, dengan cara mengelola sumber daya manusia, material dan keuangan, untuk mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan. Salah satu kunci keberhasilannya adalah memiliki tujuan dan visi, untuk mencapainya (Steinhoff dan Burgess, 1993 : 38).

TANTANGAN KEWIRAUSAHAAN DALAM KONTEKS GLOBAL

Dalam konteks persaingan global, yang semakin terbuka seperti saat ini, banyak tantangan yang harus dihadapi. Setiap negara harus bersaing, dengan menonjolkan keunggulan sumber daya masing-masing. Negara-negara yang unggul dalam sumber dayanya, maka akan memenangkan persaingan. Sebaliknya, negara-negara yang tidak memiliki keunggulan bersaing, maka akan kalah dalam persaingan dan tidak akan mencapai banyak kemajuan.

Negara-negara yang memiliki keunggulan bersaing adalah negara-negara, yang dapat memberdayakan sumber daya ekonomi dan sumber daya manusianya secara nyata. Sumber-sumber ekonomi dapat diberdayakan, apabila manusia memiliki keterampilan kreatif dan inovatif. Di Indonesia, sumber daya manusia benar-benar menghadapi tantangan dan persaingan yang kompleks. Tantangan tersebut, terlihat seperti pada Gambar 4.3 berikut ini :



Gambar 4.3. Tantangan Utama Pengembangan Sumber Daya

Tantangan persaingan global, pertumbuhan penduduk, pengangguran, tanggung jawab sosial, keaneekaragaman ketenaga kerjaan, etika,

kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan dan gaya hidup, serta kecenderungannya merupakan tantangan yang saling terkait. Dalam persaingan global, semua sumber daya antar negara, akan bergerak bebas melewati batas-batas yang ada. Hanya sumber daya yang memiliki keunggulanlah yang dapat bertahan dalam persaingan. Demikian juga, dengan pertumbuhan penduduk dunia yang cepat, disertai dengan persaingan yang tinggi, akan menimbulkan berbagai angkatan kerja yang kompetitif dan pengangguran bagi sumber daya manusia yang tidak memiliki keunggulan dan daya saing yang kuat.

Untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut, diperlukan sumber daya berkualitas, yang dapat menciptakan berbagai keunggulan, baik keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif, diantaranya melalui proses kreatif dan inovatif berwirausaha.

Untuk dapat bersaing di pasar global, sangat diperlukan barang dan jasa yang berdaya saing tinggi, yaitu barang dan jasa yang memiliki keunggulan-keunggulan tertentu. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang berdaya saing tinggi, maka diperlukan tingkat efisiensi yang tinggi. Tingkat efisiensi yang tinggi, ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang tinggi, yaitu sumber daya manusia yang profesional dan terampil, sehingga dapat menciptakan nilai tambah baru dan mampu menjawab tantangan baru.

Selanjutnya, kualitas sumber daya manusia yang tinggi tersebut, hanya dapat ditentukan oleh sistem pendidikan, yang menghasilkan sumber daya yang kreatif dan inovatif. Sumber daya kreatif dan inovatif, hanya terdapat dalam wirausaha. Oleh karena itu, wirausahalah yang mampu menciptakan keunggulan bersaing, melalui kemampuannya menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.



BAB 6

IDE DAN PELUANG DALAM KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan ide kewirausahaan
2. Menjelaskan sumber-sumber peluang potensial
3. Menjelaskan bekal pengetahuan dan kompetensi kewirausahaan

IDE KEWIRAUSAHAAN

Seperti telah dikemukakan, bahwa wirausaha dapat menambah nilai suatu barang dan jasa melalui inovasi. Keberhasilan dapat dicapai, apabila wirausaha menggunakan produk, proses dan jasa-jasa inovasi, sebagai alat untuk menggali perubahan. Oleh karena itu, inovasi merupakan instrumen penting untuk memberdayakan sumber-sumber, agar menghasilkan sesuatu yang baru dan menciptakan nilai.

Ketangguhan kewirausahaan sebagai penggerak perekonomian, terletak pada kreasi baru untuk menciptakan nilai secara terus-menerus. Wirausaha dapat menciptakan nilai, dengan cara mengubah semua tantangan menjadi peluang, melalui ide-ide dan akhirnya dapat menjadi pengendali usaha. Semua tantangan dapat menjadi peluang, apabila terdapat inovasi, misalnya ketika menciptakan permintaan melalui penemuan baru. Dengan penemuan baru, para pengusaha, dapat mengendalikan pasar dan akhirnya dapat membawa konsumen kepada produsen. Dengan demikian, produsen tidak lagi bergantung pada konsumen, seperti falsafah pemasaran yang bersifat konvensional.

Menurut Zimmerer, ide-ide yang berasal dari wirausaha, dapat menciptakan peluang untuk memenuhi kebutuhan riil di pasar. Ide-ide itu menciptakan nilai potensial di pasar, sekaligus dapat menjadi peluang usaha. Dalam mengevaluasi ide, maka wirausaha perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi semua risiko yang mungkin terjadi, dengan cara :

1. Mengurangi kemungkinan risiko, melalui melalui strategi yang proaktif.
2. Menyebarkan risiko pada aspek yang paling mungkin.
3. Mengelola risiko yang mendatangkan nilai atau manfaat.

Ada tiga risiko yang dapat dievaluasi, yaitu :

1. Risiko pasar atau persaingan
Risiko ini terjadi, akibat adanya ketidakpastian pasar. Pada hakikatnya, ketidakpastian pasar terjadi, akibat dari berbagai faktor, seperti : lingkungan ekonomi, teknologi, demografi dan sosial politik.
2. Risiko finansial
Risiko ini terjadi, akibat rendahnya hasil penjualan dan tingginya biaya.
3. Risiko teknik
Risiko ini terjadi, akibat adanya kegagalan teknik.

Menurut Zimmerer (1996 : 82), kreativitas seringkali muncul dalam bentuk ide, untuk menghasilkan barang dan jasa baru. Ide bukanlah peluang dan tidak akan muncul, apabila wirausaha tidak mengadakan evaluasi dan pengamatan secara terus-menerus. Banyak ide yang betul-betul asli, akan tetapi sebagian besar peluang tercipta ide adalah ketika wirausaha memiliki cara pandang baru terhadap ide yang lama. Pertanyaannya, bagaimana ide tersebut dapat menjadi peluang? Terdapat beberapa jawaban atas pertanyaan ini, diantaranya:

1. Ide dapat digerakkan secara internal, melalui perubahan cara-cara/ metode yang lebih baik, untuk melayani dan memuaskan pelanggan, dalam memenuhi kebutuhannya.
2. Ide dapat dihasilkan, dalam bentuk produk dan jasa baru.
3. Ide dapat dihasilkan, dalam bentuk modifikasi pekerjaan yang dilakukan atau dari cara melakukan suatu pekerjaan.

Hasil dari ide-ide tersebut, secara keseluruhan adalah perubahan dalam bentuk arahan atau petunjuk bagi perusahaan atau kreasi baru, tentang barang yang dihasilkan perusahaan. Banyak wirausaha yang berhasil bukan atas ide sendiri, tetapi dari hasil pengamatan dan penerapan ide-ide dari orang lain, sehingga dapat dijadikan peluang.

SUMBER-SUMBER PELUANG POTENSIAL

Agar ide-ide potensial, dapat menjadi peluang bisnis yang riil, maka wirausaha, harus bersedia melakukan evaluasi terhadap peluang secara terus-menerus. Proses penjarangan ide disebut proses screening, yang merupakan suatu cara terbaik, untuk menuangkan ide potensial menjadi produk dan jasa riil. Adapun langkah dalam penjarangan ide, dapat dilakukan sebagaimana dijelaskan berikut.

Menciptakan produk baru dan berbeda

Ketika ide dimunculkan secara riil atau nyata, misalnya dalam bentuk barang dan jasa baru, maka produk dan jasa tersebut, harus berbeda dengan produk dan jasa yang ada di pasar. Selain itu, produk dan jasa tersebut, harus menciptakan suatu nilai bagi pembeli atau penggunaannya. Agar berguna, maka barang dan jasa, harus bernilai bagi konsumen, baik bagi pelanggan maupun bagi konsumen potensial lainnya. Oleh karena itu, wirausaha harus benar-benar mengetahui perilaku konsumen di pasar. Dalam mengamati perilaku pasar, paling sedikit ada dua unsur pasar, yang perlu diperhatikan yaitu : a) permintaan terhadap barang / jasa yang dihasilkan, b) waktu penyerahan dan waktu permintaan barang/jasa.

Dengan demikian, jelaslah bahwa wirausaha yang sukses, perlu menciptakan produk dan jasa yang unggul, sehingga dapat memberikan nilai kepada konsumen. Misalnya, apakah produk-produk barang dan jasa tersebut, dapat meningkatkan efisiensi bagi pemakainya? Berapa besarnya? Apakah perbaikan dalam efisiensi dapat diketahui juga oleh pembeli potensial? Berapa persen target yang ingin dicapai dari segmentasi pasar tersebut? Pertanyaan-pertanyaan tersebut, penting dalam menciptakan peluang.

Secara implisit, apabila wirausaha baru berfokus pada segmen pasar, maka secara spesifik, peluang tersebut akan sangat tergantung pada perilaku segmen pasar. Kemampuan untuk memperoleh peluang, sangat bergantung pada kemampuan wirausaha untuk menganalisis pasar, yang meliputi aspek :

- Kemampuan menganalisis demografi pasar.

- Kemampuan menganalisis sifat, serta tingkah laku pesaing.
- Kemampuan menganalisis keunggulan bersaing dan kevakuman pesaing, sehingga dapat dijadikan sebagai peluang.

Mengamati pintu peluang

Wirausaha harus mengamati potensi-potensi yang dimiliki pesaing, misalnya kemungkinan pesaing mengembangkan produk baru, pengalaman keberhasilan dalam mengembangkan produk baru, dukungan keuangan dan keunggulan-keunggulan yang dimiliki pesaing di pasar. Kemampuan pesaing untuk mempertahankan posisi pasar, dapat dievaluasi dengan mengamati kelemahan-kelemahan dan risiko pesaing, dalam menanamkan modal barunya.

Untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh pesaing, serta untuk mengetahui peluang yang dapat kita peroleh, maka ada beberapa pertanyaan penting, yaitu :

1. Pertanyaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing, dalam mengembangkan produk, meliputi :
 - a. Bagaimana kemampuan teknik yang dimiliki pesaing, dalam mengembangkan produk, jika dibandingkan dengan kemampuan teknik yang kita miliki?
 - b. Bagaimana catatan prestasi pesaing, untuk mencapai sukses, dalam mengembangkan produknya?
2. Pertanyaan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing, tentang kapabilitas dan sumber-sumber yang dimiliki, yang meliputi :
 - a. Sejauh mana kemampuan dan kesediaan pesaing, untuk melakukan investasi dalam mengembangkan produk baru dan produk awal?
 - b. Keunggulan pasar apa yang dimiliki oleh pesaing?
3. Pertanyaan untuk menentukan, apakah pintu peluang ada atau tidak, yang meliputi :
 - a. Sejauh mana kecepatan perusahaan, membawa produk ke pasar, sehingga dapat mendahului pesaing?
 - b. Apakah kapabilitas dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan, cukup untuk membawa produk ke pasar, yang sedang dikuasai oleh pesaing?
 - c. Apakah perusahaan memiliki kekuatan yang cukup, untuk menguasai serangan pesaing?

Menurut Zimmerer (1996 : 87), ada beberapa keadaan yang dapat dijadikan sebagai peluang, yaitu :

- a. Produk baru, harus segera dipasarkan dalam jangka waktu yang relatif singkat.
- b. Kerugian teknik harus rendah. Oleh karena itu, penggunaan teknik harus dipertimbangkan sebelumnya.
- c. Saat dimana pesaing tidak begitu agresif untuk mengembangkan strategi produknya.
- d. Pesaing tidak memiliki teknologi canggih.

- e. Pesaing sejak awal tidak memiliki strategi, dalam mempertahankan posisi pasarnya.
 - f. Perusahaan baru memiliki kemampuan dan sumber-sumber, untuk menghasilkan produk barunya.
4. Analisis produk dan proses produksi secara mendalam. Analisis ini sangat penting, untuk menjamin apakah jumlah dan kualitas produk yang dihasilkan memadai atau tidak. Berapa biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk tersebut? Apakah biaya yang kita keluarkan lebih efisien, dari biaya yang dikeluarkan oleh pesaing?
 5. Menaksir biaya awal, yaitu biaya awal yang diperlukan oleh usaha baru. Dari mana sumbernya dan untuk apa digunakan? Berapa yang diperlukan untuk operasi, perluasan dan biaya lainnya?
 6. Memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi, misalnya risiko teknik, finansial dan pesaing. Risiko pesaing adalah kemampuan dan kesediaan pesaing, untuk mempertahankan posisinya di pasar. Risiko pesaing meliputi pertanyaan :
 - a. Kemungkinan kesamaan dan keunggulan produk apa yang dikembangkan pesaing?
 - b. Tingkat keberhasilan apa yang telah dicapai oleh pesaing dalam mengembangkan produknya?
 - c. Seberapa jauh dukungan keuangan pesaing bagi pengembangan produk baru dan produk yang diperkenalkannya?
 - d. Apakah perusahaan baru cukup kuat, untuk mengatasi serangan-serangan pesaing?

Risiko teknik, berhubungan dengan proses pengembangan produk, yang sesuai dengan yang diharapkan atau menyangkut suatu objek penentu, apakah ide secara aktual dapat ditransformasi menjadi produk yang siap dipasarkan dengan kapabilitas dan karakteristiknya atau tidak.

Risiko finansial adalah risiko yang timbul sebagai akibat ketidakcukupan finansial, baik dalam tahap pengembangan produk baru maupun dalam menciptakan dan mempertahankan perusahaan, untuk mendukung biaya produk baru.

Analisis kelemahan (*strength*), kekuatan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*), sangat penting dalam menciptakan keberhasilan, bagi perusahaan yang baru didirikan.

BEKAL PENGETAHUAN DAN KOMPETENSI KEWIRAUSAHAAN

Seperti yang dikemukakan, dalam hasil survei yang dilakukan oleh Lambing (2000), bahwa kebanyakan responden menjadi wirausaha, karena didasari pengalamannya, sehingga ia memiliki jiwa dan watak kewirausahaan. Jadi, untuk menjadi wirausaha yang berhasil, maka persyaratan utama yang harus dimiliki adalah memiliki jiwa dan watak kewirausahaan. Jiwa dan watak kewirausahaan tersebut, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan atau kompetensi. Kompetensi itu sendiri, ditentukan oleh pengetahuan dan pengalaman usaha.

Seperti telah dikemukakan, bahwa wirausaha adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan tertentu, dalam berkreasi dan berinovasi. Ia adalah seseorang yang memiliki kemampuan, untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda atau kemampuan kreatif dan inovatif. Kemampuan kreatif dan inovatif tersebut, secara riil tercermin dalam :

1. Kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha.
2. Mengerjakan sesuatu yang baru.
3. Kemauan dan kemampuan mencari peluang.
4. Kemauan dan kemampuan menanggung risiko.
5. Kemampuan untuk mengembangkan ide.
6. Kemampuan memanfaatkan sumber daya.

Kemauan dan kemampuan tersebut, diperlukan terutama untuk :

1. Menghasilkan produk atau jasa baru.
2. Menghasilkan nilai tambah baru.
3. Merintis usaha baru.
4. Melakukan proses / teknik baru.
5. Mengembangkan organisasi baru.

Wirausaha berfungsi sebagai perencana sekaligus pelaksana usaha. Sebagai perencana, wirausaha berperan dalam :

1. Merancang perusahaan.
2. Mengatur strategi perusahaan.
3. Pemprakarsa ide-ide perusahaan.
4. Pemegang visi untuk memimpin.

Sedangkan sebagai pelaksana usaha, wirausaha berperan dalam:

1. Menemukan, menciptakan dan menerapkan ide baru yang berbeda.
2. Meniru dan menduplikasi.
3. Meniru dan memodifikasi.
4. Mengembangkan produk, teknologi, citra dan organisasi baru.

Oleh karena, wirausaha identik dengan pengusaha kecil, yang berperan sebagai pemilik dan manajer, maka wirausahalah yang memodali, mengatur, mengawasi, menikmati dan menanggung risiko. Seperti telah dibahas, bahwa untuk menjadi wirausaha, maka hal yang harus dimiliki pertama kali adalah modal dasar, berupa ide atau visi yang jelas, kemampuan dan komitmen yang kuat, kecukupan modal baik uang maupun waktu dan kecukupan tenaga, serta pikiran. Modal-modal tersebut, sebenarnya tidak cukup, apabila tidak dilengkapi dengan kemampuan. Menurut Casson (1982), yang dikutip oleh Yuyun Wirasasmita (1993 : 3), terdapat beberapa kemampuan yang harus dimiliki, yaitu :

1. *Self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuni.
2. *Imagination*, yaitu memiliki imajinasi, ide dan perspektif, serta tidak mengandalkan kesuksesan masa lalu.
3. *Practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis, misalnya pengetahuan teknik, desain, pemrosesan, pembukuan, administrasi dan pemasaran.

4. *Search skill*, yaitu kemampuan menemukan, berkreasi dan berimajinasi.
5. *Foresight*, yaitu berpandangan jauh ke depan.
6. *Computation skill*, yaitu kemampuan berhitung dan memprediksi keadaan, untuk masa yang akan datang.
7. *Communication skill*, yaitu kemampuan berkomunikasi, bergaul dan berhubungan dengan orang lain.

Dengan beberapa keterampilan dasar tersebut, maka seseorang akan memiliki kemampuan (kompetensi) dalam kewirausahaan. Menurut Dan & Bradstreet Business Credit Service (1993 : 1), ada 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha, yaitu :

1. *Knowing your business*, yaitu harus mengetahui usaha apa yang akan dilakukan. Dengan kata lain, seorang wirausaha harus mengetahui segala sesuatu yang ada hubungannya, dengan usaha atau bisnis yang akan dilakukan. Misalnya, seseorang yang akan melakukan bisnis perhotelan, maka dirinya harus memiliki pengetahuan tentang perhotelan, sedangkan orang yang ingin melakukan bisnis pemasaran komputer, harus memiliki pengetahuan tentang cara memasarkan komputer.
2. *Knowing the basic business management*, yaitu mengetahui dasar-dasar pengelolaan bisnis, misalnya cara merancang usaha, mengorganisasikan dan mengendalikan perusahaan, termasuk dapat memperhitungkan, memprediksi, mengadministrasikan dan membukukan kegiatan-kegiatan usaha. Mengetahui manajemen bisnis, berarti memahami kiat, cara, proses dan pengelolaan semua sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.
3. *Having the proper attitude*, yaitu memiliki sikap yang benar terhadap usaha yang dilakukannya. Ia harus bersikap sebagai pedagang, industriawan, pengusaha, eksekutif yang sungguh-sungguh dan tidak setengah hati.
4. *Having adequate capital*, yaitu memiliki modal yang cukup. Modal tidak hanya berbentuk materi, tetapi juga berbentuk moril. Kepercayaan dan keteguhan hati merupakan modal utama dalam usaha, oleh karena itu, harus terdapat kecukupan dalam hal waktu, tenaga, tempat dan mental.
5. *Managing finances effectively*, yaitu memiliki kemampuan mengatur/ mengelola keuangan secara efektif dan efisien, mencari sumber dana dan menggunakannya secara tepat, serta mengendalikannya secara akurat.
6. *Managing time efficiently*, yaitu kemampuan mengatur waktu seefisien mungkin. Mengatur, menghitung dan menepati waktu sesuai dengan kebutuhannya.
7. *Managing people*, yaitu kemampuan merencanakan, mengatur, mengarahkan, menggerakkan (memotivasi) dan mengendalikan orang-orang dalam menjalankan perusahaan.
8. *Satisfying customer by providing high quality product*, yaitu memberi kepuasan kepada pelanggan, dengan cara menyediakan barang dan jasa yang bermutu, bermanfaat dan memuaskan.

9. *Knowing how to compete*, yaitu mengetahui strategi / cara bersaing. Wirausaha harus dapat menganalisis SWOT, dalam diri dan pesaingnya.
10. *Copying with regulations and paperwork*, yaitu membuat aturan/pedoman yang jelas (secara tersirat dan tidak tersirat).

Selain keterampilan dan kemampuan, wirausaha juga harus memiliki pengalaman yang seimbang. Menurut A. Kuriloff, John M. Memphil, Jr dan Douglas Cloud (1993 : 8), ada empat kemampuan utama yang diperlukan, untuk mencapai pengalaman yang seimbang, di antaranya :

1. *Technical competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang merancang bangunan, sesuai dengan bentuk usaha yang akan dipilih. Misalnya, kemampuan dalam bidang teknik dan desain produksi. Ia juga harus benar-benar mengetahui bagaimana barang dan jasa dapat dihasilkan dan disajikan.
2. *Marketing competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam menemukan pasar yang sesuai, mengidentifikasi pelanggan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Ia juga harus mengetahui bagaimana menemukan peluang pasar yang spesifik, misalnya pelanggan dan harga khusus yang belum dikelola pesaing.
3. *Financial competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang keuangan, mengatur pembelian, penjualan, pembukuan dan perhitungan laba / rugi. Ia juga harus mengetahui bagaimana cara mendapatkan dana dan menggunakannya.
4. *Human relation competence*, yaitu kompetensi dalam mengembangkan hubungan personal, seperti kemampuan berelasi dan menjalin kemitraan antar perusahaan. Ia juga harus mengetahui hubungan interpersonal secara sehat.

Sedangkan menurut Norman M. Scarborough (1993), kompetensi kewirausahaan yang diperlukan, sebagai syarat-syarat bisnis tersebut meliputi :

1. Proaktif, yaitu selalu ada inisiatif dan tegas dalam melaksanakan tugas.
2. Berorientasi pada prestasi / kemajuan, ciri-cirinya yaitu :
 - a. Selalu mencari peluang.
 - b. Berorientasi terhadap efisiensi.
 - c. Konsentrasi untuk bekerja keras.
 - d. Perencanaan yang sistematis.
 - e. Selalu memonitor.
3. Komitmen terhadap perusahaan atau orang lain, ciri-cirinya yaitu :
 - a. Selalu penuh komitmen, dalam mengadakan kontrak kerja.
 - b. Mengenali pentingnya hubungan bisnis.

Umumnya, wirausaha yang memiliki kompetensi-kompetensi tersebut, cenderung berhasil dalam berwirausaha. Oleh karena itu, bekal kewirausahaan yang perlu dimiliki adalah berupa pengetahuan dan keterampilan. Beberapa bekal pengetahuan yang perlu dimiliki misalnya :

1. Bekal pengetahuan, mengenai bidang usaha yang akan dimasuki/dirintis dan mengenai lingkungan usaha yang ada di sekitarnya.

2. Bekal pengetahuan, mengenai peran dan tanggung jawab.
3. Pengetahuan tentang kepribadian dan kemampuan diri.
4. Pengetahuan tentang manajemen dan organisasi bisnis.

Dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif, pengetahuan dan keahlian mengenai bidang bisnis yang akan dijalankan, mutlak diperlukan bagi seorang wirausaha. Pengetahuan dan keahlian tersebut, diantaranya :

1. Pengetahuan tentang pasar dan strategi pemasaran.
2. Tentang konsumen (pelanggan) dan pesaing (yang baru masuk maupun yang sudah ada).
3. Pengetahuan tentang pemasok.
4. Pengetahuan tentang mendistribusi barang dan jasa yang dihasilkan, termasuk kemampuan menganalisis, mendiagnosis pelanggan, mengidentifikasi segmentasi dan memotivasi.
5. Diperlukan juga adanya pengetahuan spesifik, seperti : pengetahuan tentang prinsip-prinsip akuntansi dan pembukuan, jadwal produksi, manajemen personalia, manajemen keuangan, pemasaran dan perencanaan.

Bekal pengetahuan saja tidaklah cukup, apabila tidak dilengkapi dengan bekal keterampilan. Beberapa hasil penelitian terhadap usaha kecil, menunjukkan bahwa sebagian besar wirausaha yang berhasil, cenderung memiliki tingkat keterampilan khusus yang cukup. Beberapa keterampilan yang perlu dimiliki tersebut, di antaranya :

1. Keterampilan konseptual, dalam mengatur strategi dan memperhitungkan risiko.
2. Keterampilan kreatif, dalam menciptakan nilai tambah.
3. Keterampilan dalam memimpin dan mengelola.
4. Keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi.
5. Keterampilan teknik dalam bidang usaha yang dilakukan.

Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kewirausahaan itulah, yang kemudian membentuk kepribadian seorang wirausaha. Menurut Dan Bradsti (1993), pengusaha kecil harus memiliki kepribadian khusus, yaitu penuh pendirian, realistis, penuh harapan dan berkomitmen. Modal yang cukup dapat diperoleh, apabila perusahaan mampu mengembangkan hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, karena hubungan baik, dapat menambah kepercayaan diri, bagi para penyandang dana.

Penggunaan dana tersebut, juga harus efektif, agar memperoleh kepercayaan yang terus-menerus. Menurut Ronald J. Ebert (2000 : 117), efektivitas manajer perusahaan, tergantung pada keterampilan dan kemampuan. Keterampilan dasar manajemen tersebut, meliputi :

1. *Technical skill*, yaitu keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus, seperti sekretaris, akuntan-auditor dan ahli gambar.
2. *Human relations skill*, yaitu keterampilan memahami, mengerti, berkomunikasi dan berelasi dengan orang lain dalam organisasi.
3. *Conceptual skill*, yaitu kemampuan personal untuk berpikir abstrak, mendiagnosis, menganalisis situasi yang berbeda dan melihat situasi

luar. Keterampilan konseptual sangat penting, untuk memperoleh peluang pasar baru dan menghadapi tantangan.

4. *Decision making skill*, yaitu keterampilan merumuskan masalah dan memilih cara bertindak terbaik, untuk memecahkan masalah tersebut. Ada tiga tahap yang utama, dalam pengambilan keputusan, yaitu :
 - a. Merumuskan masalah, mengumpulkan fakta dan mengidentifikasi alternatif pemecahannya.
 - b. Mengevaluasi setiap alternatif dan memilih alternatif yang terbaik.
 - c. Mengimplementasikan alternatif yang terpilih, menindak lanjutinya secara periodik dan mengevaluasi keefektifan yang telah dipilih tersebut.
5. *Time management skill*, yaitu keterampilan dalam menggunakan dan mengatur waktu seproduktif mungkin.

Kemampuan mengusai persaingan merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis. Wirausaha harus mengetahui kelemahan dan kekuatan sendiri ataupun yang dimiliki oleh pesaing. Seperti dikemukakan Dan & Bradstreet (1993) : "*My best advice for competing successfully is to find your own distinctive niche in the market place.*" Seorang wirausaha, harus memiliki keunggulan yang merupakan kekuatan bagi dirinya dan harus memperbaiki kelemahan, agar dapat menghasilkan keunggulan. Kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh kita maupun pesaing merupakan peluang yang harus digali. Kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan tersebut, biasanya terlihat dalam berbagai hal, misalnya dalam pelayanan, harga dan kualitas barang, distribusi, promosi dan lain sebagainya.

Variabel-variabel dalam bauran pemasaran secara strategis, pada umumnya dapat dijadikan sebagai peluang. Semua informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan, dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya dari pelanggan, karyawan, lingkungan sekitar, distributor, laporan rutin, periklanan dan pameran dagang.

Jelaslah bahwa kemampuan tertentu, mutlak diperlukan bagi seorang wirausaha. Seperti telah dikemukakan dalam *Small Business Development Centre* (5-6) bahwa wirausaha yang berhasil, memiliki lima kompetensi yang merupakan fungsi dari kapabilitas yang diperlukan, yaitu teknik, pemasaran, keuangan, personalia dan manajemen. Wirausaha sebagai manajer dan sekaligus pemilik perusahaan dalam mencapai keberhasilan usahanya, harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, tujuan, pandai mencari peluang dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Menurut *Small Business Development Center*, untuk mencapai keberhasilan usaha yang dimiliki, sangatlah bergantung pada :

1. *Individual skills and attitudes*, yaitu keterampilan dan sikap individual.
2. *Knowledge of business*, yaitu pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan.
3. *Establishment of goal*, yaitu kemantapan dalam menentukan tujuan perusahaan.

4. *Take advantages of the opportunities*, yaitu keunggulan dalam mencari peluang.
5. *Adapt to the change*, yaitu kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.
6. *Minimize the threats to business*, yaitu kemampuan meminimalkan ancaman yang akan menyerang perusahaan.

Selain harus memiliki bekal pengetahuan dan keterampilan tersebut, seorang wirausaha juga harus memiliki perencanaan strategis. Perencanaan strategis, yaitu suatu proses penentuan tujuan dan penetapan langkah-langkah yang harus diambil, untuk mengidentifikasi sumber-sumber daya perusahaan, misalnya : fasilitas, pasar, produk/jasa, dana dan karyawannya.

Strategi tersebut, sangat penting dilakukan, agar para wirausaha dapat menggunakan sumber dayanya seoptimal mungkin. Dengan lebih proaktif dalam menghadapi perubahan dan selalu memotivasi karyawan, maka peluang untuk mencapai keberhasilan akan lebih mudah untuk diwujudkan.

Menurut Allan Filley dan Robert W. Price (1991), untuk mencapai keberhasilan dalam berwirausaha, khususnya untuk perusahaan kecil, maka terdapat beberapa klasifikasi strategi yang harus dimiliki, yaitu:

1. *Craft : firms are prepared by people who are technical specialist.*
2. *Promotion : promotion are typically dominated by their leader and are designed to exploit some kind of innovative advantages.*
3. *Administrative : administrative firm have formal management and are built around necessary business function.*

Menurut Alan C. Filley dan Robert W Pricer (1991: 1) "...karena perusahaan kecil bergantung pada lingkungan setempat, maka perusahaan tersebut akan berhasil, apabila lingkungan stabil. Jadi, asumsinya lingkungan harus stabil. Oleh karena itu, pada umumnya perusahaan kecil menggunakan keahlian khusus atau *human skill*. Keahlian khusus adalah kemampuan untuk bekerja, memahami dan memotivasi orang-orang, baik sebagai individu maupun kelompok. Selanjutnya, kemampuan konseptual merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnos situasi yang kompleks. Jadi, kemampuan diartikan sebagai kapasitas seseorang, untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu perusahaan.

Dalam rumusan yang lebih sederhana, kemampuan berwirausaha, dapat dilihat dari keterampilan manajerial. Robert Katz yang dikutip oleh Stephen P. Robbins (1993), mengemukakan tentang kemampuan manajemen, meliputi :

- a. Kemampuan teknik
Kemampuan teknik adalah kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan "keterampilan perusahaan."
- b. Kemampuan khusus
Kemampuan khusus adalah kemampuan bersosialisasi, bergaul dan berkomunikasi.
- c. Kemampuan konseptual

Kemampuan konseptual adalah kemampuan merencanakan, merumuskan, meramalkan atau memprediksikan.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi wirausaha yang berhasil, maka seseorang harus :

1. Memiliki bekal pengetahuan. Bekal pengetahuan yang terpenting, yaitu :
 - a. Bekal pengetahuan bidang usaha yang akan dimasuki / dirintis.
 - b. Pengetahuan tentang lingkungan usaha.
 - c. Pengetahuan tentang peran dan tanggung jawab.
 - d. Pengetahuan tentang kepribadian dan kemampuan diri.
 - e. Pengetahuan tentang manajemen dan organisasi bisnis.
2. Memiliki bekal keterampilan kewirausahaan. Bekal keterampilan yang perlu dimiliki, meliputi :
 - a. Keterampilan konseptual dalam mengatur strategi dan memperhitungkan risiko.
 - b. Kreatif dalam menciptakan nilai tambah, memimpin dan mengelola, berkomunikasi dan berinteraksi, serta keterampilan teknis mengenai bidang usaha (Soesarsono Wijandi, 1988 : 29).



BAB 7

MERINTIS USAHA BARU DAN MODEL PENGEMBANGANNYA

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan cara memasuki dunia usaha
2. Menjelaskan profil usaha kecil dan model pengembangannya
3. Menjelaskan kerangka hipotesis pengembangan usaha kecil

CARA MEMASUKI DUNIA USAHA

Ada tiga cara yang dapat dilakukan, untuk memulai atau memasuki dunia usaha, cara tersebut yaitu :

1. Merintis usaha baru, yaitu membentuk dan mendirikan usaha baru, dengan menggunakan modal, ide, organisasi dan manajemen yang dirancang sendiri. Ada tiga bentuk usaha baru yang dapat dirintis, yaitu:
 - a. Perusahaan milik sendiri (*sole proprietorship*), yaitu bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh seseorang.
 - b. Persekutuan (*partnership*), yaitu kerja sama (asosiasi) antara dua orang atau lebih.
 - c. Perusahaan berbadan hukum (*corporation*), yaitu perusahaan yang didirikan atas dasar badan hukum, dengan modal berupa saham.
2. Membeli perusahaan orang lain (*buying*), yaitu dengan membeli perusahaan yang telah didirikan atau dirintis dan diorganisir oleh orang lain, dengan memakai nama (*good will*) dan organisasi usaha yang sudah ada.
3. Kerjasama manajemen (*franchising*), yaitu kerja sama antara wirausaha (*franchisee*) dengan perusahaan besar (*franchisor/parent company*) dalam mengadakan persetujuan jual-beli hak monopoli, untuk menyelenggarakan usaha (*waralaba*). Kerjasama ini, biasanya dengan dukungan awal, seperti pemilihan tempat, rencana bangun, pembelian peralatan, pola arus kerja, pemilihan karyawan, pembukuan, pencatatan dan akuntansi, konsultasi, penetapan standar, promosi, pengendalian kualitas, riset, nasihat hukum dan sumber-sumber permodalan.

Merintis Usaha Baru

Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan, bahwa untuk memasuki dunia usaha, maka seseorang harus memiliki jiwa wirausaha. Wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan memiliki keberanian untuk menghadapi risiko. Sebagai pengelola dan pemilik usaha atau pelaksana dari usaha kecil, maka harus memiliki kecakapan untuk bekerja, mengorganisir, kreatif dan lebih menyukai tantangan.

Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Peggy Lambing (2000 : 90), sekitar 43% responden (wirausaha), mendapatkan ide bisnis, dari pengalaman yang diperoleh, ketika bekerja di beberapa perusahaan atau di tempat-tempat profesional lainnya, sehingga mereka mengetahui cara-cara mengoperasikan perusahaan dari pengalaman tersebut dan terbukti bahwa sebanyak 15% responden, telah mencoba dan merasa mampu mengerjakannya dengan lebih baik. Sebanyak 1 dari 10 responden (11% dari wirausaha) yang disurvei, memulai usaha mereka adalah untuk memenuhi peluang pasar, sedangkan sebanyak 46% dikarenakan hobi.

Menurut Lambing, ada dua pendekatan utama yang digunakan wirausaha, untuk mencari peluang dalam mendirikan usaha baru, pendekatan tersebut, yaitu :

1. Pendekatan *inside-out* atau disebut dengan *idea generation*

Yaitu pendekatan berdasarkan gagasan, sebagai kunci yang menentukan keberhasilan usaha. Mereka melihat keterampilan sendiri, kemampuan, latar belakang dan lain sebagainya, yang menentukan jenis usaha yang akan dirintis.

2. Pendekatan *outside-in* atau disebut dengan *opportunity recognition*
Yaitu pendekatan yang menekankan pada basis ide bahwa perusahaan akan berhasil, apabila menanggapi atau menciptakan kebutuhan di pasar. *Opportunity recognition*, tidak lain adalah pengamatan lingkungan, yaitu alat pengembangan yang akan ditransfer menjadi peluang-peluang ekonomi. Berita-berita peluang tersebut, menurut Lambing (2000 : 92) bersumber dari :
 - a. Surat kabar.
 - b. Laporan periodik tentang perubahan ekonomi.
 - c. Jurnal perdagangan dan pameran dagang.
 - d. Publikasi pemerintah.
 - e. Informasi lisensi produk, yang disediakan oleh pialang saham, universitas dan perusahaan lainnya.

Menurut Lambing, keunggulan dari adanya pendatang baru di pasar, yaitu dapat mengidentifikasi "kebutuhan pelanggan" dan "kemampuan pesaing".

Berdasarkan pendekatan *inside-out* tersebut, maka seorang calon wirausaha, harus memiliki suatu kompetensi dan menurut Norman Scarborough, kompetensi usaha yang diperlukan adalah :

1. Kemampuan teknik, yaitu kemampuan tentang bagaimana memproduksi barang dan jasa, serta cara menyajikannya.
2. Kemampuan pemasaran, yaitu kemampuan tentang bagaimana menemukan pasar dan pelanggan, serta kemampuan menentukan harga secara tepat.
3. Kemampuan finansial, yaitu kemampuan tentang bagaimana memperoleh sumber-sumber dana dan cara dalam menggunakannya.
4. Kemampuan hubungan, yaitu kemampuan tentang bagaimana cara mencari, memelihara dan mengembangkan relasi, serta kemampuan komunikasi dan negosiasi.

Dalam memasuki arena bisnis atau memulai usaha baru, maka seseorang dituntut tidak hanya memiliki kemampuan, tetapi juga dituntut untuk memiliki ide dan kemauan. Seperti telah disinggung, bahwa ide dan kemauan tersebut, harus diwujudkan dalam bentuk barang dan jasa, agar dapat laku dijual di pasar.

Proses bisnis diawali dengan kepribadian dan ide. Pada bagan yang ditampilkan pada bab 1, dapat kita ketahui bahwa usaha harus diawali dengan ide. Setelah ada ide, maka langkah berikutnya adalah mencari sumber dana dan fasilitas, baik barang, uang maupun mencari sumber daya manusia. Sumber dana tersebut, berasal dari badan-badan keuangan, seperti dari bank (dalam bentuk pinjaman/kredit) atau dari orang-orang yang bersedia bertindak sebagai penyanggah dana. Tentu saja, barang dan

jasa yang akan dijadikan sebagai objek bisnis tersebut, harus memiliki pasar. Oleh karena itu, mengamati peluang pasar merupakan langkah yang harus dilakukan, sebelum produk barang dan jasa tersebut diciptakan. Apabila peluang pasar untuk barang dan jasa sudah tersedia, maka barang dan jasa akan mudah laku dan dapat mendatangkan keuntungan. Dalam merintis usaha baru, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu :

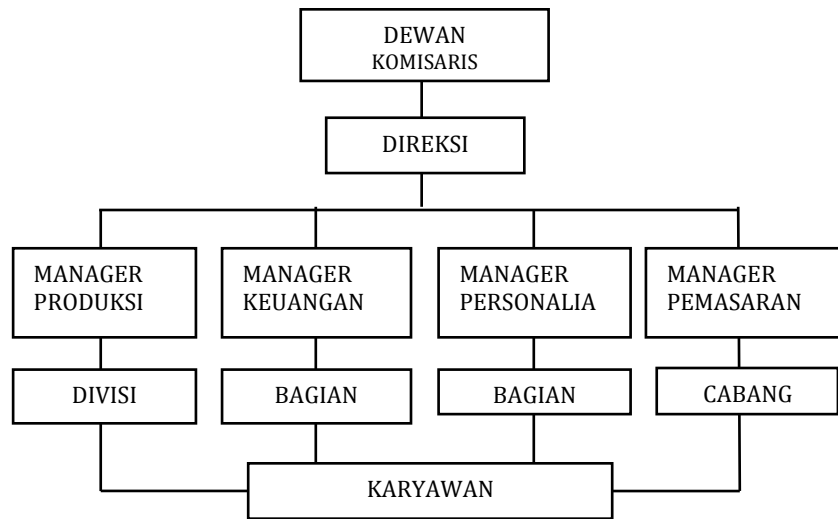
1. Bidang dan jenis usaha yang dimasuki.
Beberapa bidang usaha yang dapat dimasuki, yaitu :
 - a. Pertanian, meliputi usaha pertanian, kehutanan, perikanan dan perkebunan.
 - b. Pertambangan, meliputi usaha galian pasir, galian tanah, batu dan bata.
 - c. Pabrikasi, meliputi usaha industri, perakitan dan sintesis.
 - d. Konstruksi, meliputi usaha konstruksi bangunan, jembatan, pengairan dan jalan raya.
 - e. Perdagangan, meliputi usaha perdagangan kecil (ritel), grosir, agen dan ekspor-impor.
 - f. Jasa keuangan, meliputi usaha perbankan, asuransi dan koperasi.
 - g. Jasa perorangan, meliputi usaha potong rambut, salon, laundry dan katering.
 - h. Jasa umum, meliputi usaha pengangkutan, pergudangan, wartel dan distribusi.
 - i. Jasa wisata, meliputi berbagai kelompok. Berdasarkan UU No. 9/1990 tentang Kepariwisata, terdapat 86 jenis usaha wisata, yang dapat dirintis dan terbagi dalam tiga kelompok usaha wisata, yaitu :
 - ❖ Kelompok usaha jasa pariwisata, meliputi :
 - Jasa biro perjalanan wisata.
 - Jasa agen perjalanan wisata.
 - Jasa pramuwisata.
 - Jasa konvensi perjalanan intensif dan pameran.
 - Jasa impresariat.
 - Jasa konsultan pariwisata.
 - Jasa informasi pariwisata.
 - ❖ Pengusahaan objek dan daya tarik wisata, meliputi :
 - Penguasaan objek dan daya tarik wisata alam.
 - Penguasaan objek dan daya tarik wisata budaya.
 - Penguasaan objek dan daya tarik wisata minat khusus.
 - ❖ Usaha sarana wisata, meliputi :
 - Penyediaan akomodasi.
 - Penyediaan makanan dan minuman.
 - Penyediaan angkutan wisata.
 - Penyediaan sarana wisata dan lain sebagainya.
2. Bentuk usaha dan kepemilikan yang akan dipilih.
Setelah menentukan bidang dan jenis usaha yang akan dipilih, maka langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk kepemilikan usaha.

Berikut ini, ada beberapa bentuk kepemilikan usaha, yang dapat dipilih, yaitu :

- a. Perusahaan perorangan, yaitu perusahaan yang dimiliki dan diselenggarakan oleh satu orang. Kelebihan dari bentuk kepemilikan ini, yaitu : mudah untuk didirikan, biaya operasi rendah, bebas dalam pengelolaan dan memiliki daya kreativitas yang lebih tinggi. Sedangkan, kekurangan dari bentuk kepemilikan ini adalah terbatasnya modal yang akan digunakan, keberlangsungan dan perkembangan usaha, seluruhnya menjadi tugas dan tanggung jawab pemilik, serta pemilik harus lebih banyak memberikan waktunya, untuk mengelola usahanya.
 - b. Persekutuan (CV), yaitu asosiasi yang didirikan oleh dua orang atau lebih, sehingga menjadi pemilik bersama dari suatu usaha persekutuan. Dalam persekutuan, terdapat dua jenis anggota / sekutu, yaitu :
 - ❖ Sekutu umum/anggota aktif, yaitu anggota yang aktif dan duduk sebagai pengurus persekutuan.
 - ❖ Sekutu terbatas/anggota pasif, yaitu anggota yang memiliki tanggung jawab terbatas, sebesar modal yang disetorkannya dan anggota ini, tidak aktif dalam mengurus persekutuan.
 - c. Perseroan (PT), yaitu perusahaan, yang anggotanya terdiri atas para pemegang saham dan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan, hanya sebatas modal yang disetorkannya.
 - d. Firma, yaitu persekutuan yang menjalankan perusahaan di bawah nama bersama. Apabila diperoleh keuntungan, maka keuntungan dibagi bersama dan apabila rugi, maka rugi ditanggung bersama. Dalam firma, juga terdapat tanggung jawab renteng antar anggota.
3. Tempat usaha yang akan dipilih.
- Dalam menentukan tempat usaha, maka harus mempertimbangkan beberapa hal di bawah ini :
- a. Apakah tempat usaha tersebut mudah dijangkau oleh konsumen, pelanggan atau pasar? dan bagaimana dengan akses pasarnya?
 - b. Apakah tempat usaha dekat dengan sumber tenaga kerja?
 - c. Apakah dekat dengan bahan baku dan bahan penolong lainnya, seperti alat pengangkut dan jalan raya?
- Dalam menentukan tempat usaha, maka perlu juga mempertimbangkan aspek efisiensi dan efektivitas, yang berarti lokasi perusahaan, harus mudah dijangkau dan efisien, serta harus memberikan dampak baik bagi perusahaan maupun konsumen. Untuk menentukan lokasi atau tempat usaha, terdapat beberapa alternatif yang dapat kita pilih, yaitu :
- a. Membangun, apabila ada tempat yang strategis.
 - b. Membeli atau menyewa, apabila lebih strategis dan menguntungkan.
 - c. Kerja sama bagi hasil, apabila memungkinkan.
4. Organisasi usaha yang akan digunakan.
- Kompleksitas organisasi usaha, bergantung pada lingkup, cakupan dan skala usaha yang akan dimasuki. Semakin besar lingkup usaha, maka

akan semakin kompleks organisasinya. Sebaliknya, apabila semakin kecil lingkup usaha, maka akan semakin sederhana organisasinya. Pada lingkup atau skala usaha kecil, maka pada umumnya, organisasi usaha dikelola sendiri. Namun, apabila skala dan lingkup usahanya semakin besar, maka pengelolaannya tidak dapat dikerjakan sendiri, akan tetapi harus melibatkan orang lain. Bagian kegiatan bisnis tertentu, seperti bagian penjualan, pembelian, administrasi dan keuangan, memerlukan tenaga tersendiri dan bantuan dari orang lain.

Dalam perusahaan yang lebih besar, seperti Perseroan Terbatas (PT) dan CV, maka organisasi perusahaan akan lebih kompleks lagi. Secara hirarki, organisasi perusahaan terdiri atas beberapa tingkatan, yaitu rapat umum pemegang saham, dewan komisaris, dewan direktur dan tim manajer. Rapat pemegang saham dalam perusahaan besar adalah pemegang kekuasaan tertinggi, yang bertugas mengangkat dewan komisaris. Tugas dewan komisaris adalah mengawasi kegiatan direksi dalam menjalankan perusahaan. Untuk menjamin kelancaran perusahaan, dalam melaksanakan tugasnya, maka direksi mengangkat beberapa orang manajer. Gambar 7.1. berikut ini, mengilustrasikan struktur organisasi perusahaan besar, dalam bentuk organisasi garis/lini.



Gambar 7.1. Struktur Organisasi Perusahaan

Dilihat dari fungsi kewirausahaan dan manajemen, dalam suatu perusahaan kecil, maka fungsi manajemen, relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi kewirausahaan, sangat besar peranannya, karena dasarnya adalah kreativitas dan inovasi. Sebaliknya, dalam suatu perusahaan besar, fungsi kewirausahaan, relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi manajemen sangat besar, karena dasarnya adalah fungsi-

fungsi manajemen. Oleh karena itu, semakin besar perusahaan, maka semakin besar pula fungsi manajerial, karena dasarnya adalah fungsi-fungsi manajemen dan kemampuannya.

Sebaliknya, semakin kecil perusahaan, maka akan semakin besar, fungsi kewirausahaan, karena yang mendasarinya adalah motivasi dan kemauan. Gambar garis diagonal berikut ini, menggambarkan kecenderungan, semakin besar atau semakin kecilnya fungsi manajemen dan fungsi kewirausahaan, dalam perusahaan kecil dan perusahaan besar.

PERUSAHAAN BESAR



- a. Jaminan usaha yang mungkin diperoleh
- b. Lingkungan usaha yang akan berpengaruh

Lingkungan usaha, tidak dapat diabaikan begitu saja. Lingkungan usaha, dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha/perusahaan adalah lingkungan mikro dan makro. Lingkungan Mikro adalah lingkungan yang ada kaitan langsung dengan operasional perusahaan, seperti dengan pemasok, karyawan, pemegang saham, majikan, manajer, direksi, distributor, pelanggan/konsumen dan lain sebagainya. Sejalan dengan pergeseran strategi pemasaran, yaitu dari laba perusahaan, beralih ke manfaat bagi pemilik kepentingan, maka lingkungan internal, baik perorangan maupun kelompok yang mempunyai kepentingan pada perusahaan, akan sangat berpengaruh. Yang termasuk kelompok yang berkepentingan dan mengharapkan kepuasan dari perusahaan, diantaranya :

- Pemasok, yang berkepentingan dalam menyediakan bahan baku kepada perusahaan. Agar perusahaan dapat memuaskan pembeli / pelanggan, maka perusahaan tersebut, harus memproduksi barang dan jasa yang bermutu tinggi. Hal ini dapat dicapai, apabila bahan baku dari pemasok, berkualitas, tepat waktu dan cukup jumlahnya.
- Pembeli atau pelanggan merupakan lingkungan yang sangat berpengaruh, karena dapat memberi informasi bagi perusahaan. Konsumen yang kecewa karena tidak memperoleh manfaat dari

perusahaan, misalnya karena mutu, harga dan waktu yang tidak memadai, maka pembeli/pelanggan, akan cenderung untuk pindah dan berlangganan kepada perusahaan lain.

- Karyawan adalah orang pertama yang terlibat dalam perusahaan. Karyawan akan berusaha bekerja dengan baik, apabila memperoleh manfaat dari perusahaan. Semangat kerja yang tinggi, pelayanan yang baik dan produktivitas yang tinggi, akan terjadi apabila mereka mendapat gaji yang cukup, masa depan yang terjamin dan kenaikan jenjang kepangkatan yang teratur. Apabila hal ini tidak dilakukan, maka karyawan akan kurang termotivasi, kurang produktif, kurang kreatif, sehingga akan merugikan perusahaan.
- Distributor merupakan lingkungan yang sangat penting dalam perusahaan, karena distributorlah yang dapat memperlancar penjualan. Distributor yang kurang mendapat manfaat dari perusahaan, maka akan menghambat pengiriman, sehingga barang akan terlambat datang ke konsumen atau pasar.

Lingkungan Makro adalah lingkungan di luar perusahaan, yang dapat mempengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan, yang meliputi :

- Lingkungan Ekonomi
Kekuatan ekonomi lokal, regional, nasional dan global, akan berpengaruh terhadap peluang usaha. Hasil penjualan dan biaya perusahaan, banyak dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi. Variabel-variabel ekonomi, seperti tingkat inflasi, tingkat bunga dan fluktuasi mata uang asing, secara langsung maupun tidak langsung, akan berpengaruh terhadap perusahaan. Inflasi atau kenaikan harga, akan mempersulit para pengusaha dalam memproyeksi usahanya. Demikian juga, dengan kenaikan suku bunga dan fluktuasi mata uang asing, juga akan menyulitkan perusahaan dalam mengkalkulasikan keuangannya.
- Lingkungan Teknologi
Kekuatan teknologi dan kecenderungan perubahan, akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Perubahan teknologi yang secara drastis pada saat ini, telah memperluas skala industri secara keseluruhan. Teknologi baru, telah menciptakan produk-produk baru dan memodifikasi produk lainnya. Demikian juga, bidang usaha jasa telah banyak dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi dalam menciptakan barang dan jasa, telah mampu memenuhi kebutuhan dan permintaan pasar secara cepat. Oleh karena itu, kemampuan pesaing untuk menciptakan nilai tambah secara cepat, melalui perubahan teknologi, harus dapat diperhatikan oleh perusahaan tersebut.
- Lingkungan Sosiopolitik
Kekuatan sosial dan politik, kecenderungan dan konteksnya, perlu diperhatikan untuk menentukan seberapa jauh perubahan tersebut,

berpengaruh terhadap tingkah laku masyarakat. Dalam beberapa hal, perubahan kekuatan politik, berpengaruh terhadap perubahan pemerintahan dan secara tidak langsung, berdampak pada perubahan ekonomi. Misalnya, ada kekacauan politik dan kerusuhan, maka akan selalu membawa sentimen pasar. Perubahan investasi pemerintah dalam bidang teknologi, juga sangat berpengaruh terhadap kondisi perekonomian. Namun demikian, lingkungan ini akan sangat bermanfaat, apabila wirausaha pandai memanfaatkan peluang dari lingkungan tersebut.

o Lingkungan Demografi dan Gaya Hidup

Produk barang dan jasa yang dihasilkan, sering kali dipengaruhi oleh perubahan demografi dan gaya hidup. Kelompok-kelompok masyarakat, gaya hidup, kebiasaan, pendapatan dan struktur masyarakat, dapat menjadi peluang. Pada prinsipnya, semua lingkungan tersebut, dapat menciptakan peluang bagi wirausaha.

Dari berbagai lingkungan tersebut, peluang baru dalam bisnis, dapat diperoleh. Zimmerer (1996 : 98), menganalisis peluang baru dari lingkungan tersebut, dengan menyebutnya sebagai Pengamatan Lingkungan, yaitu proses dimana semua sektor kritis lingkungan yang mempengaruhi perusahaan baru, diamati, dievaluasi dan diuji, untuk menentukan pengaruh perubahan yang terjadi dalam lingkungan tersebut, terhadap potensi perusahaan. Maksud dari proses pengamatan ini adalah untuk mengidentifikasi peluang-peluang atau tantangan baru yang tercipta, akibat perubahan lingkungan.

c. Hambatan-hambatan dalam memasuki industri

Menurut Peggy Lambing (2000 : 95,) ada beberapa hambatan untuk memasuki industri baru, yaitu :

1. Sikap dan kebiasaan pelanggan. Loyalitas pelanggan kepada perusahaan baru masih kurang. Sebaliknya, perusahaan yang sudah ada, justru lebih bertahan, karena telah lama mengetahui sikap dan kebiasaan pelanggannya.
2. Biaya perubahan, yaitu biaya yang diperlukan untuk pelatihan kembali para karyawan dan penggantian alat, serta sistem yang lama.
3. Respons dari pesaing yang secara agresif, akan mempertahankan pangsa pasar yang ada.

d. Paten, merek dagang dan hak cipta

Paten, merek dagang dan hak cipta, sangat penting bagi perusahaan, terutama untuk melindungi penemuan-penemuan, identitas dan nama perusahaan, serta keorisinalan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Banyak perusahaan yang tidak mengetahui pentingnya hak perlindungan perusahaan. Perlindungan produk-produk perusahaan, sangat penting untuk menghindari usaha-usaha peniruan dan penduplikasian, yang akan dilakukan oleh pihak lain. Temuan yang tidak memiliki hak paten, akan

bebas ditiru dan diduplikasi, bahkan menjadi produk pesaing dan bersifat mematikan, bagi perusahaan penemu.

Beberapa hak perlindungan perusahaan yang dapat diperoleh adalah dalam bentuk hak paten, hak cipta, merek dagang dan identitas perusahaan lainnya.

Paten adalah suatu pengakuan dari lembaga yang berwenang, atas penemuan produk yang diberi kewenangan untuk membuat, menggunakan dan menjual penemuannya selama paten tersebut, masih dalam jaminan. Pemberian hak monopoli atas produk tersebut, dimaksudkan untuk mendorong kreativitas dan inovasi para penemu.

Untuk mendapatkan hak paten, maka produk yang diciptakan, harus benar-benar baru (bukan produk perbaikan). Suatu produk tidak dapat diberikan hak paten, apabila produk tersebut, telah dipublikasikan. Hak paten hanya diberikan kepada penemu yang sebenarnya, bukan kepada seseorang yang menemukan penemuan orang lain. Penemuan yang telah diberikan hak paten, tidak boleh diduplikasi dan dijual oleh siapapun, tanpa izin (lisensi) dari penemunya. Ada beberapa langkah untuk mendapatkan hak paten, yaitu :

Langkah 1 : Tetapkan bahwa yang ditemukan benar-benar baru

Untuk menetapkan bahwa sesuatu yang ditemukan benar-benar baru, maka penemu harus menganalisis dan menguji produk tersebut, dengan menggunakan kriteria sebagai berikut :

- Apakah produk ini telah digunakan oleh orang lain?
- Apakah telah diberikan hak paten, sebelum temuan produk ini diajukan?
- Apakah telah digunakan, dipublikasikan dan dijual, sebelum diberikan tanggal hak paten?

Apabila ketiga kriteria tersebut, tidak diperhatikan, maka penemuan produk tersebut, akan kehilangan hak untuk memperoleh hak patennya.

Langkah 2 : Dokumentasikan produk yang ditemukan tersebut, untuk melindungi hak paten dari klaim seseorang.

Penemu juga, harus memverifikasi ide-ide penemuan, misalnya mencantumkan tanggal ide tersebut, penjelasan produk yang digunakan dan mengenai gambarnya.

Langkah 3 : Telusuri paten-paten yang telah ada

Hal ini dilakukan untuk memverifikasi, apakah sesuatu yang baru kita temukan itu, telah ada atau memiliki kesamaan, serta melakukan pemeriksaan, mengenai apakah produk yang ditemukan itu, memiliki kesamaan dan telah memiliki hak patennya atau tidak.

Langkah 4 : Pelajari Hasil Telusuran

Penemu harus mempelajari hasil telusuran, sebelum memutuskan mengajukan lamaran hak paten. Jika paten yang ada, benar-benar seperti

paten yang akan diusulkan, maka pihak yang berwenang, tidak akan menjamin hak paten bagi penemuan baru kita tersebut. Akan tetapi, meskipun produk yang kita temukan itu, memiliki fungsi yang sama dengan produk yang ada, namun memiliki perbedaan dalam cara menggunakannya dan dalam jenisnya, maka paten untuk produk kita, dapat terjamin.

Langkah 5 : Mengajukan Lamaran Paten yang berisi :

- Pernyataan yang memuat penemuan tersebut, benar-benar asli.
- Deskripsi penemuan disebut spesifikasi dan batas penemuan disebut klaim, yang mengidentifikasi sifat-sifat penemuan baru.
- Gambar penemuan.

Merek Dagang (*brand name/ trade mark*) merupakan istilah khusus dalam perdagangan atau perusahaan. Merek dagang, pada umumnya berbentuk simbol, nama, logo, slogan atau tempat dagang dan oleh perusahaan, digunakan untuk menunjukkan keorisinan produk atau membedakannya dengan produk lain di pasar. Merek dagang (*brand name/ trade mark*), pada umumnya dijadikan sebagai simbol perusahaan di pasar, sehingga untuk menetapkan merek, maka harus dipilih kata yang khas, mudah dikenal dan diingat, serta unik bagi pelanggan, sehingga dapat menjadi merek yang terkenal.

Hak Cipta (*copyright*) adalah hak istimewa, untuk melindungi pencipta dari keorisinan ciptaannya, misalnya karangan, musik, lagu dan hak untuk memproduksi, memperbaiki, mendistribusikan atau menjual.

Membeli Perusahaan Yang Sudah Didirikan

Banyak alasan, mengapa seseorang memilih membeli perusahaan yang telah ada, daripada mendirikan atau merintis usaha baru, antara lain karena: risiko lebih rendah, mudah dan memiliki peluang membeli dengan harga yang dapat dinegosiasikan. Membeli perusahaan baru, memiliki risiko yang sedikit, karena kemungkinan tingkat ketidakberhasilannya lebih kecil, waktu dan tenaga yang diperlukan, juga lebih sedikit. Selain itu, membeli perusahaan yang telah ada, juga memiliki peluang harga yang relatif lebih rendah, dibanding dengan merintis usaha baru. Namun demikian, membeli perusahaan yang telah ada, juga memiliki kerugian dan permasalahan, baik secara eksternal maupun internal. Kerugian dan permasalahan tersebut, antara lain :

1. Masalah eksternal, yaitu berasal dari lingkungan, seperti: banyaknya pesaing dan ukuran peluang pasar. Beberapa pertanyaan mendasar dalam menghadapi lingkungan eksternal ini, misalnya :
 - a. Apakah perusahaan yang dibeli, memiliki daya saing harga di pasar, khususnya dalam harga dan kualitas?
 - b. Bagaimana segmen pasarnya?
 - c. Sejauh mana agresivitas pesaingnya?
 - d. Apakah ada industri yang dominan?

- e. Bagaimana ukuran dan pertumbuhan pasarnya?
 - f. Apakah ada perubahan teknologi, yang dapat mempengaruhi perusahaan yang dibeli?
 - g. Setiap pembelian perusahaan, harus memperhatikan lingkungan yang mempengaruhinya.
2. Masalah-masalah internal, yaitu masalah-masalah yang ada dalam perusahaan, misalnya masalah citra atau reputasi perusahaan, seperti :
 - a. Masalah karyawan.
 - b. Konflik yang sulit diselesaikan, antara pihak manajemen dengan karyawan.
 - c. Masalah lokasi.
 - d. Masalah masa depan perusahaan dan masalah lainnya.

Sebelum melakukan kontrak jual beli, terdapat beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dan dianalisis oleh pembeli. Menurut Zimmerer (1996), aspek-aspek tersebut meliputi :

1. Pengalaman apa yang dimiliki untuk mengoperasikan perusahaan tersebut?
2. Mengapa perusahaan tersebut berhasil, tetapi dalam keadaan kritis?
3. Dimana lokasi perusahaan tersebut?
4. Berapa harga yang rasional, untuk membeli perusahaan tersebut?
5. Apakah membeli perusahaan tersebut, akan lebih menguntungkan, dari pada merintis sendiri usaha baru?

Tidaklah mudah untuk membeli perusahaan-perusahaan yang telah ada. Seorang wirausaha yang akan membeli perusahaan, selain harus mempertimbangkan berbagai keterampilan, kemampuan dan kepentingan pembelian, juga harus memperhatikan sumber-sumber potensial perusahaan yang akan dibeli, di antaranya :

1. Pedagang perantara penjual perusahaan yang akan dibeli.
2. Bank investor yang melayani perusahaan.
3. Kontak-kontak perusahaan, seperti kepada pemasok, distributor, pelanggan dan yang lainnya, yang erat kaitannya dengan kepentingan perusahaan yang akan dibeli.
4. Jaringan kerjasama bisnis dan sosial, di perusahaan yang akan dibeli.
5. Daftar majalah dan jurnal perdagangan yang digunakan oleh perusahaan yang akan dibeli.

Mengenai alasan mengapa seseorang membeli perusahaan, pendapat Zimmerer yang lebih eksplisit daripada Lambing, karena menurutnya, ada beberapa hal kritis yang digunakan perusahaan, untuk menganalisis perusahaan yang akan dibeli, diantaranya yaitu :

1. Alasan pemilik menjual perusahaan.
 - a. Apakah kekayaannya, berbentuk nyata (*tangible*) atau tidak nyata (*intangible*)?
 - b. Apakah masih prospektif dan layak guna (*up to date*) serta apa masih efisien?

- c. Ada beberapa jenis kekayaan yang harus diperhatikan, misalnya tangible asset (peralatan, daftar piutang, susunan leasing, business record dan *intangible asset* (merek dagang, paten, hak cipta, *goodwill*), lokasi dan penampilan.
2. Potensi produk dan jasa yang dihasilkan. Potensi pasar apa yang dimiliki, oleh barang dan jasa yang dihasilkan? Sehingga ada dua aspek yang harus dianalisis, yaitu : (1) Komposisi dan karakteristik pelanggan, (2) Komposisi dan karakteristik pesaing yang ada.
3. Aspek legal yang dimiliki perusahaan. Aspek legal yang harus dipertimbangkan, yaitu menyangkut prosedur pemindahan kekayaan dan balik nama, dari penjual kepada pembeli.
4. Kondisi keuangan perusahaan yang akan dijual.
 - a. Bagaimana kondisi keuangan perusahaan yang akan dijual tersebut, apakah "sehat" atau tidak?
 - b. Bagaimana potensi keuntungan yang akan diperoleh?
 - c. Bagaimana laporan laba ruginya selama lima tahun terakhir?
 - d. Bagaimana pajak pendapatannya?
 - e. Bagaimana kompensasi laba bagi pemilik?

Setelah itu, langkah-langkah yang harus diambil, dalam pembelian suatu perusahaan adalah :

1. Yakinkan bahwa Anda tidak akan merintis usaha baru. Pertimbangkan alasan mengapa membeli perusahaan yang sudah ada, daripada merintis usaha baru atau waralaba.
2. Tentukan jenis perusahaan yang diinginkan dan apakah Anda mampu mengelolanya. Teguhkan kekuatan, kelemahan, tujuan dan kepribadian Anda.
3. Pertimbangkan gaya hidup yang Anda inginkan. Apa yang diharapkan dari perusahaan tersebut : Uang, kebebasan atau fleksibilitas?
4. Pertimbangkan lokasi yang diinginkan. Tempat seperti apa yang Anda inginkan?
5. Pertimbangkan kembali gaya hidup. Apakah Anda ingin memiliki perusahaan ini selamanya atau hanya untuk kesenangan?
6. Jajaki penyandang dana sebelumnya.
7. Persiapkan bahwa Anda akan menjadi seorang pengusaha / pedagang.
8. Tetapkan perusahaan yang ingin dibeli.
9. Pilihlah penjual terbaik dan analisis apa alasan, dijual perusahaan tersebut?
10. Adakan penelitian sebelum Anda menyetujuinya.
11. Buatlah surat perjanjian dalam bentuk yang spesifik, misalnya jangka waktu pembayaran berakhir.
12. Jangan lupa untuk menilai karyawan.
13. Yakinkan bahwa harga yang ditawarkan itu, mencerminkan nilai perusahaan atau tidak.

Waralaba

Waralaba (*franchising*) merupakan cara memasuki dunia usaha, yang sangat populer di seluruh dunia. Produk-produk waralaba telah menjadi produk global. Dealer mobil, motor, bahan bakar dan alat rumah tangga lainnya, berkembang di seluruh dunia. Format bisnis waralaba telah memberikan fasilitas jasa yang luas bagi para dealer, seperti pemasaran, periklanan, pelatihan, standar produksi dan pengerjaan manual, serta bimbingan pengawasan kualitas. Logo-logo dari usaha waralaba, terlihat di pusat-pusat perdagangan seperti di Jakarta, Bandung, Surabaya, bahkan sampai ke kota-kota kecil lainnya.

Dengan kata lain, waralaba merupakan kerjasama manajemen, yang biasanya berkembang dalam perusahaan ritel. Seperti telah dikemukakan bahwa waralaba adalah persetujuan lisensi menurut hukum, antara suatu perusahaan (pabrik) penyelenggara, dengan penyalur atau perusahaan lain, untuk melaksanakan suatu usaha. Perusahaan yang memberi lisensi disebut sebagai Franchisor atau Prinsipal Waralaba dan penyalur disebut sebagai Franchisee atau Agen Waralaba.

Dalam waralaba, perusahaan yang diberi hak monopoli, menjalankan perusahaannya, seolah-olah merupakan bagian dari perusahaan pemberi lisensi, yang dilengkapi dengan nama produk, merek dagang dan prosedur untuk menyelenggarakannya. Franchisor mengizinkan Franchisee, untuk menggunakan nama, tempat/daerah, bimbingan, latihan karyawan, periklanan dan perbekalan material yang berkelanjutan. Dukungan awal, meliputi salah satu atau keseluruhan dari aspek-aspek berikut ini :

1. Pemilihan tempat.
2. Rencana bangunan.
3. Pembelian peralatan.
4. Pola arus kerja.
5. Pemilihan karyawan.
6. Periklanan.
7. Grafik.
8. Bantuan pada acara pembukaan.

Selain dukungan awal, bantuan lain yang berkelanjutan, dapat juga berupa :

1. Pencatatan/akuntansi.
2. Konsultasi.
3. Pemeriksaan dan standarisasi.
4. Promosi.
5. Pengendalian kualitas.
6. Nasihat hukum.
7. Penelitian.
8. Material lainnya.

Dalam kerja sama waralaba, perusahaan induk memberikan bantuan manajemen secara berkesinambungan. Keseluruhan citra, pembuatan dan

teknik pemasaran, diberikan kepada perusahaan franchisee dan tidak sedikit bentuk waralaba yang dilakukan dalam antar negara, misalnya :

1. McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Coca-Cola, Pepsi Cola, Hoka-hoka Bento dan lain sebagainya.
2. Bidang otomotif, misalnya dealer mobil dan motor, rental mobil, suku cadang dan pompa bensin.
3. Di bidang elektronik, obat-obatan dan perhotelan.

Di negara-negara yang sudah maju, seperti di negara Amerika Serikat dan negara-negara di Eropa, waralaba tumbuh cepat dan semakin meluas. Bidang-bidang yang perkembangannya cukup pesat, seperti :

1. Rekreasi, hiburan, perjalanan dan wisata, mencapai kenaikan 34,1%.
2. Jasa-jasa perusahaan mencapai 30,7%.
3. Akuntansi, kredit, agen pengumpul dan jasa perusahaan umum, mencapai 21,19%.
4. Percetakan dan foto copy mencapai 20,8%.

Di Indonesia, bentuk kerja sama yang mirip dengan waralaba, namun berbeda adalah "bapak angkat" atau "kemitraan." Dalam kerjasama, sistem "bapak angkat" atau "kemitraan", hanya diberikan bantuan permodalan, pemasaran dan bimbingan usaha.

Dasar hukum dari penyelenggaraan waralaba adalah kontrak antara perusahaan franchisor dengan franchisee. Perusahaan induk, dapat saja membatalkan perjanjian tersebut, apabila perusahaan yang diajak bekerjasama, melanggar persyaratan yang telah ditetapkan dalam persetujuan.

Secara umum, persyaratan yang dikemukakan dalam kontrak waralaba, meliputi ketentuan, seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 7.1. Persetujuan antara pihak Franchisor dengan pihak Franchisee

Franchisor setuju untuk :	Franchisee setuju untuk :
a. Memberikan suatu wilayah penjualan, sesuai dengan keinginan Franchisee.	a. Menyelenggarakan perusahaan, dengan persyaratan yang diajukan oleh pihak Franchisor.
b. Menyediakan sejumlah latihan dan manajemen perusahaan.	b. Menginvestasikan bantuan, dengan jumlah minimum tertentu, kepada Franchisor.
c. Memberikan barang dagangan, kepada pihak Franchisee dengan harga yang bersaing.	c. Membayar kepada pihak Franchisor, dengan suatu jumlah tertentu atau sebagai imbalan yang tetap.
d. Memberikan nasihat kepada Franchisee, tentang lokasi perusahaan dan desain bangunan.	d. Membangun atau apabila tidak disediakan fasilitas perusahaan, seperti yang telah disetujui oleh pihak Franchisor.
e. Memberikan bantuan atau nasihat finansial kepada pihak Franchisee.	e. Membeli persediaan dan material standar lainnya, dari pihak Franchisor atau pihak pemasok.

Menurut Zimmerer (1996), keuntungan dari kerjasama waralaba adalah :

- a. Pelatihan, pengarahan dan pengawasan yang berlanjut dari franchisor.
- b. Bantuan finansial. Biasanya biaya awal pembukaan sangat tinggi, sedangkan sumber modal dari perusahaan waralaba, sangat terbatas.
- c. Keuntungan dari penggunaan nama, merek dan produk yang telah dikenal.

Sedangkan menurut Peggy Lambing (2000 : 116-117), manfaat waralaba meliputi :

1. Bantuan awal yang memberi kemudahan, yaitu berupa jasa, nasihat pemilihan lokasi, analisis tata letak fasilitas, bantuan keuangan, pelatihan manajemen, seleksi karyawan dan bantuan pelatihan.
2. Basis untuk mempertimbangkan prospek keberhasilan, yaitu menyajikan prediksi dan pengujian, tentang kemungkinan untuk menghasilkan keuntungan.
3. Mendapat pengakuan dengan segera, yaitu cepat dikenal, karena telah memiliki reputasi dan pengalaman, misalnya dalam sebulan, seminggu, bahkan hanya dalam waktu beberapa hari saja.
4. Daya beli, karena merupakan bagian dari organisasi yang besar, maka pembayaran untuk pembelian bahan baku, peralatan dan jasa asuransi, akan relatif murah.
5. Cakupan periklanan dan pengalaman. Periklanan secara nasional, dengan pengalaman yang jauh lebih baik, sehingga biayanya menjadi sangat murah.
6. Perbaikan operasional. Sebagai bagian dari organisasi yang besar, maka usaha waralaba, memiliki metode yang lebih efisien dalam perbaikan proses produksi.

Selain, beberapa keuntungan tersebut, kerjasama waralaba tidak selalu menjamin terciptanya suatu keberhasilan, karena hal ini sangat bergantung pada jenis usaha dan kecakapan para wirausaha dalam menjalankan usahanya. Menurut Zimmerer, kerugian yang mungkin terjadi adalah :

1. Program latihan tidak sesuai dengan yang diinginkan.
2. Pembatasan kreativitas penyelenggaraan usaha franchisee.
3. Franchisee jarang memiliki hak, untuk menjual perusahaannya kepada pihak lain, tanpa menawarkan terlebih dahulu kepada pihak franchisor.

Baik merintis usaha baru, membeli, maupun waralaba, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan, seperti yang diuraikan pada Tabel berikut ini :

Bentuk	Kelebihan	Kelemahan
a. Merintis usaha baru (starting)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gagasan murni. ✓ Bebas menjalankan usahanya. ✓ Fleksibel dan mudah 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengakuan nama kurang. ✓ Fasilitas kurang lengkap dan efisien.

	pengaturannya.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penuh dengan ketidakpastian. ✓ Persaingan kurang diketahui.
b. Membeli Perusahaan yang sudah ada (buying)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ada kemungkinan untuk sukses. ✓ Lokasi sudah cocok. ✓ Karyawan dan pemasok, pada umumnya sudah berpengalaman di bidangnya. ✓ Sudah siap dalam menjalankan usaha. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perusahaan yang dijual, biasanya dalam keadaan yang tidak stabil. ✓ Peralatan tidak efisien. ✓ Mahal. ✓ Sulit lakukan inovasi.
c. Kerjasama manajemen (franchising)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mendapat pengalaman, dalam logo, nama, metode / teknik produksi, pelatihan dan bantuan modal. ✓ Penggunaan nama dan merek usaha, yang sudah dikenal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tidak mandiri. ✓ Kreativitas tidak berkembang. ✓ Menjadi interdependen, terdominasi dan rentan terhadap perubahan dari franchisor.

PROFIL USAHA KECIL DAN MODEL PENGEMBANGANNYA

Sampai saat ini, batasan usaha kecil masih berbeda, tergantung pada fokus permasalahan masing-masing. Seperti dikemukakan oleh Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993 : 14), "Usaha kecil telah didefinisikan dengan cara yang berbeda, tergantung kepada kepentingan organisasi."

Dalam Small Business Act (1934) yang dikutip oleh Dun Steinhoff dan John F. Burgess (1993 : 14), dikemukakan bahwa "*A small business is which independently owned and operated and is not dominant in its field.*"

Menurut Small Business Development Centre University of Wisconsin Madison, perusahaan kecil memiliki ciri-ciri sebagai berikut : "*Greater potential, greater risk, limited access to capital, one or few managers and less able survive major mistakes.*"

Dilihat dari perangkat manajemennya, Lambing (2000: 43), mengemukakan bahwa kontrol atau pengawasan pada usaha kecil, biasanya bersifat informal. Apabila hanya terdapat beberapa karyawan, maka deskripsi pekerjaan dan segala aturan, lebih baik secara tidak tertulis, agar wirausaha mudah mengontrol usahanya. Banyak wirausaha yang cenderung menggunakan manajemen mikro dalam usahanya. M. Kusman Sulaeman (1988-1989 : 43) mengemukakan beberapa ciri pekerjaan, dari manajerial usaha kecil dan menengah, yang dikutip dari beberapa hasil studi, yang dilakukan oleh Porter (1963), Mintzberg (1973), Clifford (1976) dan Scott (1973). Ciri-ciri tersebut yaitu :

"No training, job is directly important, challenging, satisfying, less formal work, much operating, mixed works, direct contact, informal communication and much more telephone, sales less than \$200 m, earning / share is low, less diversified production, less conservative financing method and market position is weak, more operational, routine work, authoritarian, short term thinking and operating orientation."

Di Indonesia sendiri, belum terdapat batasan dan kriteria yang baku mengenai usaha kecil. Berbagai instansi menggunakan batasan dan kriteria menurut fokus permasalahan yang dituju. Dalam Undang-Undang No. 9/1995 Pasal 5 tentang usaha kecil, disebutkan beberapa kriteria dalam usaha kecil, yaitu sebagai berikut :

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).

Biro Pusat Statistik Indonesia-BPS (1988) mendefinisikan usaha kecil, dengan ukuran tenaga kerja, yaitu lima sampai dengan sembilan belas pekerja, yang terdiri atas (termasuk) pekerja kasar yang dibayar, pekerja pemilik dan pekerja keluarga. Perusahaan industri yang memiliki tenaga kerja, kurang dari lima orang diklasifikasikan sebagai industri rumah tangga.

Sedangkan klasifikasi yang dikemukakan oleh Stanley dan Morse, industri yang menyerap tenaga kerja 1-9 orang disebut sebagai industri kerajinan rumah tangga. Industri kecil menyerap 10-49 orang pekerja, industri sedang menyerap 50-99 orang pekerja dan industri besar menyerap tenaga kerja 100 orang lebih.

Berdasarkan terminologi tersebut, banyak kriteria yang digunakan dan selain dari ukuran secara kuantitatif, pada umumnya perusahaan kecil memiliki ciri-ciri khusus, yaitu :

a. Manajemen

Pada usaha kecil, manajer yang mengoperasikan perusahaan adalah pemilik usaha itu sendiri, sehingga dirinyalah, yang mengambil berbagai keputusan secara mandiri.

b. Persyaratan modal

Jumlah modal yang diperlukan, biasanya relatif kecil dan hanya dari beberapa sumber.

c. Pengoperasian yang bersifat lokal

Oleh karena permodalan relatif kecil dan dikelola secara mandiri, maka daerah operasinya bersifat lokal, sehingga majikan dan karyawan tinggal, dalam suatu daerah yang sama, dengan bahan baku dan pemasarannya.

Beberapa usaha kecil menghasilkan produk, untuk keperluan ekspor dengan skala yang relatif kecil, relatif spesifik atau kurang diversifikasi, misalnya barang-barang untuk keperluan rumah tangga dan cenderamata seperti mebel, hiasan dan mainan anak-anak. Usaha kecil, pada umumnya

memiliki jumlah karyawan yang sedikit, modal terbatas dan volume penjualan yang rendah. Akan tetapi, secara keseluruhan merupakan sektor yang mampu menyerap tenaga kerja lokal, yang cukup besar dan tersebar.

Komisi untuk Perkembangan Ekonomi (*Committee for Economic Development-CED*), mengemukakan kriteria usaha kecil sebagai berikut :

1. Manajemen berdiri sendiri, karena manajer adalah pemilik usaha itu sendiri.
2. Modal disediakan oleh pemilik atau dari kerabat/keluarga pemilik.
3. Daerah operasi bersifat lokal.
4. Ukuran dalam keseluruhan relatif kecil

Selain ciri-ciri tersebut, usaha kecil memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Beberapa kekuatan usaha kecil antara lain :

1. Memiliki kebebasan untuk bertindak. Apabila ada perubahan, misalnya ada perubahan produk, teknologi dan mesin baru, maka usaha kecil, dapat bertindak dengan cepat, untuk dapat beradaptasi dengan keadaan yang berubah tersebut. Sedangkan pada perusahaan besar, tindakan cepat tersebut, sulit dilakukan.
2. Fleksibel. Perusahaan kecil sangat luwes, dapat menyesuaikan usaha, dengan kebutuhan setempat. Bahan baku, tenaga kerja dan pemasaran produk usaha kecil, pada umumnya menggunakan sumber-sumber yang bersifat lokal. Beberapa perusahaan kecil menggunakan bahan baku dan tenaga kerja bukan lokal, yaitu mendatangkan dari daerah lain atau diimpor.
3. Tidak mudah goncang. Oleh karena, bahan baku dan sumber daya lainnya, kebanyakan bersifat lokal, maka perusahaan kecil tidak rentan terhadap fluktuasi bahan baku impor. Bahkan, apabila bahan baku impor sangat mahal, sebagai dampak dari naiknya nilai mata uang asing, maka kenaikan mata uang asing tersebut, dapat dijadikan peluang oleh perusahaan kecil (yang menggunakan bahan baku lokal), untuk memproduksi barang-barang keperluan ekspor.

Sebagai contoh, perusahaan cenderamata dan mebel yang sudah mengekspor produknya dan menggunakan bahan baku lokal, sehingga ketika terjadi kenaikan nilai mata uang asing, perusahaan kecil dapat menjadikan kondisi ini sebagai peluang, untuk dapat bersaing dengan produk yang berbahan baku impor.

Sedangkan kelemahan perusahaan kecil, dapat dikategorikan ke dalam dua aspek, yaitu :

1. Kelemahan Struktural merupakan kelemahan dalam struktur perusahaan, misalnya dalam bidang manajemen dan organisasi, pengendalian mutu, pengadopsian dan penguasaan teknologi, kesulitan mencari permodalan, tenaga kerja masih lokal dan terbatasnya akses pasar. Kelemahan faktor struktural yang satu, saling terkait dengan faktor yang lain, kemudian membentuk lingkaran ketergantungan yang tidak berujung dan membuat usaha kecil terdominasi dan rentan.

Secara struktural, salah satu kelemahan usaha kecil yang paling utama adalah kurangnya permodalan.

- a. Akibatnya, terjadi ketergantungan pada pemilik modal.
 - b. Karena pemilik modal juga lebih menguasai sumber-sumber bahan baku dan dapat mengusahakan bahan baku, maka pengusaha kecil memiliki ketergantungan pada pemilik modal yang sekaligus, bertindak sebagai penguasa bahan baku.
 - c. Selain menguasai sumber-sumber bahan baku, pemilik modal juga menguasai akses dan informasi pasar, sehingga dengan demikian ketergantungan usaha kecil terhadap bahan baku, menjadi ketergantungan juga terhadap pasar.
 - d. Karena penguasa pasar, banyak mengetahui dan mengenal pasar, dalam hal ini adalah mengenal standar/kualitas, motif, maupun jumlah, maka standar, desain, teknik dan jumlah produk, ditentukan oleh pemilik informasi pasar yang sekaligus bertindak sebagai penyandang dana.
 - e. Akibat ketergantungan tersebut, otomatis harga jual produk yang dihasilkan usaha kecil, secara tidak langsung ditentukan oleh penguasa pasar dan pemilik modal, sehingga terjadilah pasar monopsoni.
 - f. Demikian juga, harga jual bahan baku dan bunga modal yang ditanggung oleh usaha kecil, ditentukan juga oleh penguasa pasar dan modal.
 - g. Karena harga jual barang-barang yang dihasilkan usaha kecil, ditentukan oleh pemilik informasi pasar, yang juga sebagai pemilik informasi bahan baku, maka ia akan menentukan harga jual bahan baku, sehingga terjadi sistem monopoli. Dengan kondisi ini, maka batas keuntungan pengusaha kecil, ditentukan oleh batas harga jual produk dan batas harga beli bahan baku, sehingga terjadilah repatriasi keuntungan, sehingga mengakibatkan permodalan usaha kecil, jumlahnya tetap kecil.
 - h. Kondisi tersebut, mengakibatkan ketergantungan bagi pengusaha kecil, sehingga menjadi buruh pada perusahaan sendiri, dengan upah yang ditentukan oleh batas keuntungan dari pemilik modal, yang sekaligus sebagai penguasa pasar dan penguasa sumber-sumber bahan baku.
2. Kelemahan Kultural berdampak, terhadap terjadinya kelemahan struktural. Kelemahan kultural mengakibatkan, kurangnya akses informasi dan lemahnya berbagai persyaratan lain, untuk memperoleh akses permodalan, pemasaran dan bahan baku, seperti kurangnya :
- a. Informasi peluang dan cara memasarkan produk.
 - b. Informasi untuk mendapatkan bahan baku yang baik, murah dan mudah diperoleh.
 - c. Informasi untuk memperoleh fasilitas dan bantuan pengusaha besar, dalam menjalin hubungan kemitraan dan untuk memperoleh bantuan permodalan dan pemasaran.

- d. Informasi tentang tata cara pengembangan produk, baik mengenai desain, kualitas, maupun kemasannya.
- e. Informasi untuk menambah sumber permodalan, dengan persyaratan yang terjangkau.

KERANGKA HIPOTESIS PENGEMBANGAN USAHA KECIL

Hasil studi yang dilakukan oleh John Eggers dan Kim Leahy, mengidentifikasi enam tahapan dalam pengembangan bisnis, yaitu tahap konsepsi, bertahan hidup, stabilisasi, orientasi pertumbuhan, pertumbuhan yang cepat dan kematangan. Pada setiap tahapan tersebut, gaya kepemimpinan wirausaha dan keterampilan yang diperlukan, cenderung berubah. Menurut Lambing (2000 : 43), ada dua keterampilan yang sangat diperlukan oleh pemilik perusahaan, dalam rangka mengembangkan perusahaannya, yaitu keterampilan manajemen personal dan manajemen keuangan.

Banyak konsep yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi dan manajemen modern, tentang cara meraih keberhasilan usaha kecil dan dalam mempertahankan eksistensinya secara dinamis. Dalam berbagai konsep strategi bersaing, dikemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan, sangat bergantung pada kemampuan internal. Secara internal, perusahaan perlu memiliki kompetensi khusus (*distinctive competency*) yang dicari dari :

1. Integrasi fungsional (Mintzberg, 1990).
2. Kemampuan internal (Pandian, 1992).
3. Kompetensi inti (D'Aveni, 1994).
4. Rahasia wirausaha yaitu kreativitas dan inovasi (Zimmerer, 1996).
5. Maksud strategi (Gary Hamel, 1994 : 129) atau yang lebih populer dari tantangan eksternal adalah teori dinamis (Porter, 1980).

Pandangan Michael P. Porter (1980, 1999) tentang teori strategi kompetitif, sampai saat ini masih relevan, walaupun dalam perkembangannya, tidak sedikit yang mengkritik. Teori Porter dirancang untuk menghadapi tantangan eksternal, khususnya untuk menghadapi persaingan. Dalam teori persaingan Porter, dikemukakan bahwa untuk menciptakan daya saing khusus, maka perusahaan harus menciptakan keunggulan melalui strategi generik, yaitu strategi yang menekankan pada keunggulan biaya rendah, differensiasi dan fokus. Dengan strategi ini, maka perusahaan akan memiliki daya tahan hidup secara berkesinambungan. Meskipun masih relevan, strategi Porter ini terus dikritik.

Menurut Mahoney dan Pandian (1992) serta D'Aveni (1994), strategi Porter tersebut adalah berjangka pendek dan statis. Menurutnya, sekarang ini keadaannya sudah sangat cepat berubah, maka yang diperlukan adalah strategi jangka panjang dan dinamis, sehingga untuk menghadapi kondisi jangka panjang dan dinamis, maka strategi perusahaan, harus dikembangkan melalui strategi yang berbasis pada pengembangan sumber daya (*resources-based strategy*) internal secara

superior, sehingga dapat juga menciptakan kompetensi inti, seperti yang disarankan oleh Mintzberg (1990).

Menurut Richard D'Aveni (1994: 253) dan Gary Hamel (1994 : 232), perusahaan harus menekankan strategi yang berfokus pada pengembangan kompetensi inti, pengetahuan dan keunikan aset tidak berwujud, untuk menciptakan keunggulan dan hanya wirausahalah yang mampu mencari peluang secara kreatif, dalam menciptakan keunggulan.

Dalam menghadapi krisis ekonomi nasional seperti saat sekarang ini, baik teori strategi dinamis, maupun teori strategi berdasarkan atas sumber daya, sangat relevan digunakan, apabila khusus diterapkan dalam pemberdayaan usaha kecil pada saat ini. Perhatian utama, harus ditekankan pada penciptaan nilai tambah, untuk meraih keunggulan daya saing, melalui pengembangan kapabilitas khusus (kewirausahaan), sehingga perusahaan kecil tidak lagi mengandalkan strategi kekuatan pasar, monopoli dan fasilitas dari pemerintah.

Dalam strategi ini, perusahaan kecil harus mengarah pada keterampilan khusus secara internal, sehingga menciptakan produk inti yang unggul dan untuk memperbesar pembagian produksi (muncul pada berbagai produk yang memiliki komponen penting yang sama). Strategi tersebut lebih murah dan ampuh, dalam memberdayakan usaha kecil, karena perusahaan kecil dapat memanfaatkan sumber daya lokalnya (Albert Wijaya, 1993).

Menurut teori strategi berdasarkan atas sumber daya ini, perusahaan akan meraih keuntungan secara terus-menerus, apabila mampu meraih semua pesaing di industri yang bersangkutan, sehingga perusahaan harus :

1. Mengutamakan kapabilitas internal yang superior, yang tidak transparan, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing.
2. Memberi daya saing jangka panjang yang kuat dan melebihi tuntutan masa kini di pasar dan dalam situasi eksternal yang bergejolak.
3. Mampu bertahan menghadapi resesi (Mahoney dan Pandian, 1992). Menurut Pandian (1992), sumber daya perusahaan yang dapat dikembangkan secara khusus adalah tanah, teknologi, tenaga kerja (kapabilitas dan pengetahuannya), modal dan kebiasaan rutin.

Secara spesifik, Burns (1990) menyarankan, agar perusahaan kecil berhasil *take-off*, maka harus ada usaha-usaha khusus yang diarahkan untuk kelangsungan hidup, konsolidasi, pengendalian, perencanaan dan harapan, sehingga dalam tahapan ini, diperlukan :

1. Penguasaan manajemen, yaitu dengan mengubah pemilik sebagai pengusaha yang merekrut tenaga, yang diberi wewenang secara jelas.
2. Di bidang pemasaran, harus mengubah dari mendapatkan konsumen menjadi situasi peningkatan persaingan.
3. Di bidang keuangan, dari tahap *cash flow* berubah menjadi tahap memperketat pengendalian keuangan, meningkatkan laba dan mengendalikan biaya.

4. Di bidang pendanaan, dalam tahap take-off, usaha kecil harus sudah ventura bersama (Yuyun Wirasasmita, 1993).

Menurut teori the design school, perusahaan harus mendesain strategi perusahaan yang "pas" antara : peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai, yang didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti, yang merupakan kompetensi khusus dari pengelolaan sumber daya perusahaan. Kompetensi ini, dapat diciptakan melalui strategi generik Porter (1980) dan didukung dengan nilai dan budaya perusahaan yang relevan.

Dalam konteks persaingan bebas yang semakin dinamis seperti sekarang ini, menurut D'Aveni (1987), perusahaan harus menekankan pada strategi pengembangan kompetensi inti, yaitu pengetahuan dan keunikan, untuk menciptakan keunggulan seperti yang telah dikemukakan. Keunggulan tersebut, menurutnya diciptakan melalui The New 7-S strategy (The New 7-S's), yaitu strategi :

1. Superior stakeholder satisfaction, yaitu mengutamakan kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.
2. Strategic sooth saying, yaitu merancang strategi yang membuat kejutan atau yang mencengangkan.
3. Position for speed, yaitu posisi untuk mengutamakan kecepatan.
4. Position for surprise, yaitu posisi untuk membuat kejutan.
5. Shifting the role of the game, yaitu strategi untuk mengadakan perubahan / pergeseran peran yang dimainkan.
6. Signaling strategic intent, yaitu mengindikasikan tujuan dari strategi.
7. Simultaneous and sequential strategic thrusts, yaitu membuat rangkaian penggerak / pendorong strategi secara simultan dan berurutan.

Menurut D'Aveni, inti dari strategi New 7-S's adalah *vision for disruption, general capabilities for executing disruption, product/market tactics to deliver the disruption* atau untuk merebut persaingan. Sedangkan inti dari strategic intent menurut Gary Hamel (1994), adalah lebih menekankan pada *sense of direction, sense of discovery and sense of destiny* atau untuk meraih persaingan, melalui kapabilitas sumber daya yang ada.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, jelaslah bahwa kelangsungan hidup perusahaan, baik kecil maupun besar, pada umumnya sangat bergantung pada strategi manajemen perusahaan, dalam memberdayakan sumber daya internalnya.



BAB 8

PENGELOLAAN USAHA DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pengelolaan usaha
2. Menjelaskan pengelolaan keuangan
3. Menjelaskan teknik dan strategi pemasaran
4. Menjelaskan teknik dan pengembangan usaha
5. Menjelaskan manajemen dan strategi kewirausahaan
6. Menjelaskan memelihara semangat wirausaha

PENGELOLAAN USAHA

Setelah ide untuk memulai usaha muncul, maka langkah pertama, yang harus dilakukan adalah membuat perencanaan. Perencanaan usaha adalah suatu cetak biru tertulis (blue print) yang berisikan tentang misi usaha, usulan usaha, operasional usaha, rincian finansial, strategi usaha, peluang pasar yang mungkin diperoleh dan kemampuan, serta keterampilan pengelolanya. Perencanaan usaha sebagai persiapan awal, memiliki dua fungsi penting, yaitu : (1) Sebagai pedoman, untuk mencapai keberhasilan manajemen usaha dan (2) Sebagai alat mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.

Menurut Zimmerer (1993 : 331) ada beberapa unsur yang harus ada, dalam perencanaan usaha, yaitu : (1) Ringkasan pelaksanaan, (2) usaha, (3) Strategi usaha, (4) Produk dan jasa, (5) Strategi pemasaran (6) Analisis Pesaing, (7) Ringkasan karyawan dan pemilik, (8) Rencana operasional, (9) Data finansial, (10) Proposal / usulan pinjaman, (11) jadwal operasional. Sedangkan menurut Peggy Lambing (2000 : 131), perencanaan bisnis, memuat sejumlah topik, yang meliputi :

1. Ringkasan eksekutif.
2. Pernyataan misi.
3. Lingkungan usaha.
4. Perencanaan pemasaran.
5. Tim manajemen.
6. Data finansial.
7. Aspek-aspek legal.
8. Jaminan asuransi.
9. Orang-orang penting.
10. Pemasok.
11. Risiko.

Ringkasan eksekutif, menjelaskan tentang : (1) Maksud usaha, Usulan finansial, (3) Permintaan dana, (4) Cara menggunakan dan cara pembayaran kembali pinjaman. Secara rinci, komponen-komponen, yang tercantum dalam format usaha tersebut, meliputi :

1. Ringkasan eksekutif, dibuat tidak lebih dari dua halaman dan memuat tentang :
 - a. Nama, alamat dan nomor telepon perusahaan.
 - b. Nama, alamat dan nomor telepon orang-orang penting di perusahaan.
 - c. Laporan singkat gambaran perusahaan.
 - d. Laporan singkat gambaran pasar untuk produk.
 - e. Laporan singkat gambaran aksi-aksi strategis, untuk meraih keberhasilan perusahaan.
 - f. Laporan singkat gambaran manajerial dan pengalaman teknik, dari orang-orang penting di perusahaan.
 - g. Laporan keperluan dana dan cara menggunakannya.
 - h. Laporan keuangan perusahaan.

2. Perencanaan usaha secara detail
 - a. Latar belakang usaha
 - ❖ Laporan singkat sejarah perusahaan.
 - ❖ Situasi yang ada saat ini.
 - b. Gambaran usaha secara detail
 - ❖ Keunikan usaha yang dimiliki.
 - ❖ Bagaimana keunikan itu menciptakan nilai.
 - ❖ Faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan (seperti harga persaingan, kualitas, keandalan, ketahanan, sifat-sifat teknik dan lain sebagainya).
 - c. Analisis pasar
 - ❖ Potensi pembeli terhadap barang (di spesifikasikan).
 - ❖ Motivasi mereka membeli.
 - ❖ Ukuran pasar (jumlah pelanggan di pasar).
 - ❖ Pembelanjaan total tahunan.
 - ❖ Sifat-sifat pembelian, apakah barang tahan lama? dan Apakah produk hanya dibeli pada musim tertentu?
 - ❖ Target pasar spesifik, apakah kita mengetahui konsumen potensial yang akan kita tuju.
 - ❖ Pengaruh pasar eksternal, bagaimana masing-masing kekuatan eksternal, mempengaruhi penjualan, misalnya dalam :
 - Faktor ekonomi, seperti inflasi, resesi dan tinggi-rendahnya tingkat pengangguran.
 - Faktor sosial, seperti usia pelanggan, lokasi, tingkat pendapatan, ukuran rumah tangga dan sifat khusus masyarakat.
 - d. Analisis pesaing, memuat gambaran tentang :
 - ❖ Pesaing yang ada, jumlah pesaing yang kita kenal dan kepercayaan pelanggan terhadap kita.
 - ❖ Perusahaan yang mungkin masuk pasar, siapa, kapan dan mengapa masuk pasar? Apa dampak, dari masuknya pesaing baru terhadap target pasar kita?
 - ❖ Kekuatan dan kelemahan pesaing.
 - e. Perencanaan strategi usaha
 - ❖ Rencana untuk memasarkan produk, khususnya yang berkenaan dengan strategi pemasaran, seperti harga, promosi dan periklanan, serta pelayanan pada pelanggan.
 - ❖ Bandingkan produk kita dengan produk yang sudah ada di pasar.
 - f. Spesifikasi organisasi dan manajemen
 - ❖ Tentukan bagaimana perusahaan diorganisir, baik secara legal (seperti pada perusahaan umum, kemitraan atau lain sebagainya) maupun secara fungsional.
 - ❖ Tentukan orang-orang kunci dalam perusahaan, beserta latar belakang dan sifat-sifat spesifik lain, yang mempengaruhi keberhasilan usaha.

- g. Perencanaan keuangan
 - ❖ Tentukan jumlah uang yang diperlukan, untuk memproduksi barang dan jasa, serta untuk biaya operasional dan non operasional usaha.
 - ❖ Ciptakan pembelanjaan kas, untuk ditunjukkan kepada bank atau investor yang akan membantu pendanaan perusahaan.
 - ❖ Proyeksi biaya operasional secara realistis, untuk membiayai material, tenaga kerja, peralatan pemasaran dan biaya lainnya.
 - ❖ Proyeksi dan aktualisasikan neraca dan laporan laba rugi perusahaan.
 - ❖ Lakukan analisis pulang modal (break event analysis).
- h. Perencanaan aksi strategis
 - ❖ Berikan penjelasan terhadap misi usaha kita.
 - ❖ Tampilkan tujuan dan sasaran yang spesifik.
 - ❖ Buat pernyataan tentang strategi produksi dan pemasaran.
 - ❖ Tentukan bagaimana strategi, akan dikonversikan, ke dalam perencanaan operasional.
 - ❖ Prosedur pengawasan, untuk menjaga perusahaan dari serangan.

Setelah membuat ringkasan eksekutif, maka langkah berikutnya adalah menentukan misi usaha. Hal ini perlu dilakukan, karena misi usaha menggambarkan maksud dan filosofi dari manajemen usaha kita. Sebagai contoh, dapat kita lihat dalam misi usaha sebagai berikut :

“Kita yakin bahwa produk yang diproduksi, memiliki kualitas terbaik dan memiliki nilai lebih, karena berkhasiat untuk menyegarkan tubuh dan dibuat oleh orang-orang yang berpengalaman, selama puluhan tahun.”

Selain membuat format eksekutif, seorang calon wirausaha, juga harus membuat usulan atau proposal usaha. Usulan atau proposal ini, dimaksudkan untuk mengajukan dana kepada para penyandang dana, seperti untuk investor, bankir dan lembaga keuangan lainnya, yang siap membantu perusahaan. Beberapa aspek, yang biasanya dimuat dalam proposal usaha, meliputi :

1. Manajemen usaha.
2. Pemasaran.
3. Produksi / operasional.
4. Keuangan perusahaan.

PENGELOLAAN KEUANGAN

Ada tiga aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan keuangan, yaitu:

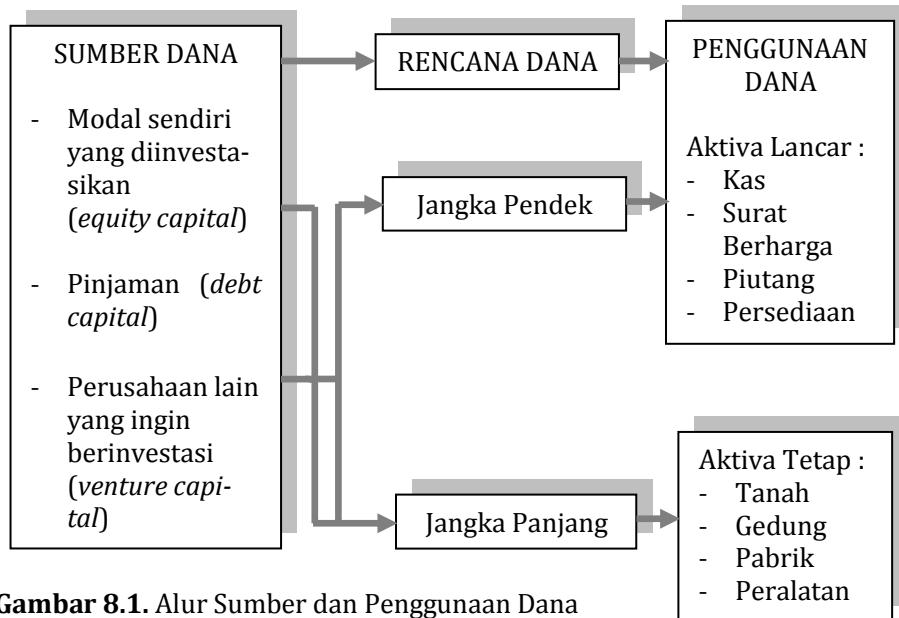
1. Aspek sumber keuangan perusahaan
 - Ditinjau dari asalnya, sumber keuangan perusahaan dapat dibagi menjadi dua sumber, yaitu :
 - a. Dana keuangan yang berasal dari dalam perusahaan dan disebut sebagai pembelanjaan internal. Penggunaan dana ini merupakan cara yang paling mudah dilakukan, untuk memenuhi kebutuhan dana perusahaan, karena tinggal mengambil dana yang sudah tersedia di

perusahaan. Oleh karena sumber dana intern biasanya sangat terbatas, maka dalam penggunaannya, harus memperhatikan tentang biaya kesempatan (*opportunity cost*), yaitu peluang yang hilang, akibat penggunaan lain atau penerimaan yang seharusnya diterima, tetapi menjadi hilang, akibat penggunaan sumber-sumber tersebut, untuk biaya operasional perusahaan. Misalnya, bunga dana milik sendiri atau sewa gedung milik sendiri, yang seharusnya diterima, menjadi hilang, akibat dana atau gedung tersebut, digunakan untuk perusahaan. Bunga atau sewa yang seharusnya diterima oleh pemiliknya, tetapi dihitung sebagai biaya perusahaan. Ada tiga jenis sumber dana internal, yang dapat dijadikan sebagai sumber keuangan perusahaan, diantaranya :

- ❖ Penggunaan dana perusahaan.
 - ❖ Penggunaan cadangan keuangan perusahaan.
 - ❖ Penggunaan laba yang tidak dibagi / ditahan.
- b. Dana yang berasal dari luar perusahaan, disebut pembelanjaan eksternal. Sumber dana ekstern, mencakup :
- ❖ Dana dari pemilik atau penyertaan. Dalam perusahaan, harus ada pemisahan yang tegas, antara dana milik pribadi atau pembelanjaan sendiri (misalnya saham), dengan dana milik perusahaan.
 - ❖ Dana yang berasal dari utang / pinjaman, baik dalam utang jangka pendek maupun jangka panjang atau disebut sebagai pembelanjaan asing. Sumber dana ekstern, diantaranya : kredit jangka pendek (kredit rekening koran, kredit penjual / pembeli, aksep) dan kredit jangka panjang (hipotek, obligasi, kredit bank dan kredit dari negara lain).
 - ❖ Dana bantuan, dari program pemerintah pusat dan daerah. Dana dari teman atau keluarga yang ingin menanamkan modalnya.
 - ❖ Dana ventura, yaitu dana dari perusahaan, yang ingin menginvestasikan dananya pada perusahaan kecil yang memiliki potensi.
2. Aspek perencanaan dan penggunaan keuangan perusahaan
Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam merancang penggunaan biaya, yaitu :
- a. Biaya awal.
 - b. Proyeksi / rancangan keuangan, yang mencakup :
 - ❖ Neraca harian (*balance sheet*).
 - ❖ Laporan laba rugi (*income statements*).
 - ❖ Laporan arus kas (*cash flow statements*).
 - c. Analisis pulang modal (*break event analysis*)
Biaya awal (*start up cost*) adalah biaya yang diperlukan, ketika perusahaan akan berdiri. Biaya awal perusahaan yang baru berdiri, pada umumnya meliputi :
 - ❖ Biaya awal yang tidak terduga (unik).

- ❖ Biaya administrasi (gaji karyawan dan peralatan kantor).
- ❖ Biaya (sewa) bangunan.
- ❖ Biaya asuransi.
- ❖ Biaya tambahan atau biaya secara umum.

Alur sumber dan penggunaan dana dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 8.1. Alur Sumber dan Penggunaan Dana

Sebagai ilustrasi bagi perusahaan baru, perkiraan keseluruhan biaya awal perusahaan atau estimasi biaya yang diperlukan perusahaan, dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

No.	Nama Kegiatan	Estimasi Biaya
1.	Produksi	
	a. Pengembangan suatu prototipe	Rp.
	b. Desain produk akhir	Rp.
	c. Peralatan untuk pabrikasi	Rp.
	d. Material untuk pabrikasi	Rp.
	e. Biaya tenaga kerja	Rp.
	f. Pembelanjaan eksploitasi (tambahan)	Rp.
	g. Biaya hidup wirausaha	Rp.
	Total estimasi biaya produksi	Rp.
2.	Pemasaran	
	a. Riset pemasaran	Rp.
	b. Promosi dan periklanan	Rp.

	c. Peralatan pendukung untuk pemasaran	Rp.
	d. Pengeluaran untuk staf penjualan dan jaringan distribusi	Rp.
	e. Pengeluaran untuk membantu penjualan	Rp.
	f. Pengeluaran untuk instalasi dan penyajian produk	Rp.
	Total estimasi biaya pemasaran	Rp.
3.	Operasional usaha secara umum : Total estimasi biaya operasional	Rp.
4.	Estimasi pengeluaran lainnya	
	a. Pengembangan produk	Rp.
	b. Pemasaran dan distribusi	Rp.
	c. Operasional usaha	Rp.
	Total biaya	Rp.

3. Aspek pengawasan atau pengendalian keuangan perusahaan

TEKNIK DAN STRATEGI PEMASARAN

Setelah memahami perencanaan usaha, maka langkah selanjutnya adalah mempelajari dan melatih, bagaimana barang dan jasa yang dihasilkan, dapat didistribusikan atau dipasarkan. Sesuai dengan definisi pemasaran, yaitu kegiatan meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe/search*), menghasilkan barang dan jasa, sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (*product*), menentukan tingkat harga (*price*), mempromosikannya agar produk dikenal konsumen (*promotion*) dan mendistribusikan produk, ke tempat konsumen (*place*), sehingga yang menjadi tujuan pemasaran adalah bagaimana agar barang dan jasa yang dihasilkan, dapat diminati, dibutuhkan dan dibeli oleh konsumen (J. Supranto, 1993). Hal ini berarti, bahwa perhatian kita dalam pemasaran, haruslah diawali dengan riset pemasaran, yaitu untuk meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen. Sesuai dengan tujuan pemasaran, maka inti pemasaran adalah menciptakan nilai yang lebih tinggi, dibandingkan dengan nilai yang diciptakan oleh pesaing.

Strategi usaha yang sesuai dengan konsep tersebut adalah memproduksi barang dan jasa apa, sehingga dapat laku dijual dan bukan menjual barang dan jasa yang dapat diproduksi. Strategi pertama sangat tepat dan sesuai dengan inti pemasaran, sedangkan strategi kedua tidak tepat, karena tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Prinsip dasar pemasaran adalah menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*), menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantages*) dan fokus pemasaran, sehingga tujuan pemasaran bukanlah untuk mendapatkan pelanggan, tetapi untuk memperbaiki situasi bersaing. Dalam konteks ini, seorang wirausaha harus mampu memproduksi barang dan

jasa, dengan kualitas yang lebih baik, harga yang lebih murah dan penyerahan produk yang lebih cepat, dari pesaing.

Perencanaan Pemasaran

Pembahasan tentang strategi perusahaan, tidak dapat terlepas dari perencanaan, arahan atau acuan langkah perusahaan, untuk mencapai suatu tujuan. Ada beberapa langkah, dalam merencanakan pemasaran bagi usaha yang baru, yaitu :

Langkah 1: Menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan

Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan, maka terlebih dahulu, harus dilakukan penelitian pasar atau riset pemasaran. Riset pasar, harus diarahkan pada kebutuhan konsumen, misalnya barang atau jasa apa yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen, berapa jumlahnya. Kualitasnya bagaimana, siapa yang membutuhkannya dan kapan mereka memerlukannya. Riset pasar dimaksudkan, untuk menentukan segmen pasar dan karakteristik konsumen yang dituju.

Langkah 2: Memilih pasar sasaran khusus

Setelah mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, maka langkah berikutnya adalah memilih pasar sasaran khusus. Ada tiga jenis pasar sasaran khusus, yaitu :

1. Pasar individual (individual market).
2. Pasar khusus (niche market).
3. Segmentasi pasar (market segmentation).

Dari tiga alternatif pasar sasaran tersebut, disarankan untuk perusahaan kecil dan usaha yang baru, lebih tepat apabila memilih pasar khusus dan pasar individual. Sedangkan untuk perusahaan menengah dan besar, disarankan untuk memilih segmen pasar.

Langkah 3 : Menempatkan strategi pemasaran, dalam persaingan

Penerapan strategi pemasaran, sangat tergantung pada keadaan lingkungan persaingan pasar yang ada, setiap harinya. Keberhasilan dalam segmentasi pasar, sangat tergantung pada potensi yang menggambarkan permintaan, dari lingkungan persaingan. Ada enam strategi, untuk memenuhi permintaan dari lingkungan yang bersaing, yaitu :

1. Berorientasi pada pelanggan (*customer orientation*).
2. Kualitas (*quality*) adalah mengutamakan *Total Quality Management* (TQM), yaitu : efektif, efisien dan tepat.
3. Kenyamanan (*convenience*), yaitu memfokuskan perhatian pada kesenangan hidup, kenyamanan dan kenikmatan.
4. Inovasi (*innovation*), yaitu harus berkonsentrasi, untuk berinovasi dalam produk, jasa, maupun proses.
5. Kecepatan (*speed*) atau disebut juga sebagai *Time Compression Management* (TCM), yang diwujudkan dalam bentuk :

- a. Kecepatan untuk menempatkan produk baru di pasar.
 - b. Memperpendek waktu, untuk merespons keinginan dan kebutuhan pelanggan (customer response time).
6. Pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Langkah 4 : Memilih strategi pemasaran

Strategi pemasaran adalah paduan dari kinerja wirausaha dengan hasil pengujian dan penelitian pasar sebelumnya, dalam mengembangkan keberhasilan strategi pemasaran. Untuk menarik konsumen, maka wirausaha dapat merekayasa indikator-indikator, yang terdapat dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu *probe, product, price, place dan promotion*.

Bauran Pemasaran

Penelitian dan Pengembangan pasar (probe)

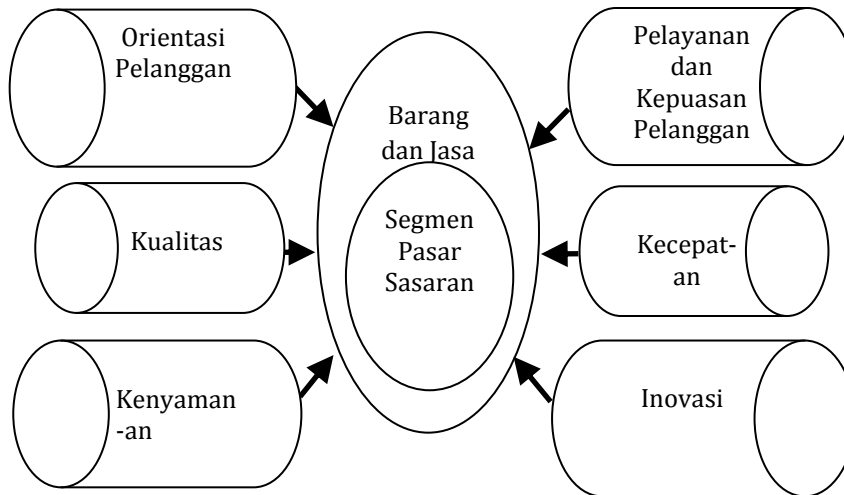
Seperti telah dikemukakan, bahwa langkah pertama dalam kegiatan pemasaran adalah meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen, meneliti berapa jumlahnya, bagaimana daya belinya, dimana konsumennya dan meneliti berapa permintaannya, sehingga semuanya merupakan informasi penting, untuk pemasaran produk baru. Menurut Peggy Lambing dan Charles L. Kuehl (2000 : 153), keunggulan bersaing pada perusahaan baru, terletak pada perbedaan (*differensiasi*) perusahaan tersebut, dengan pesaingnya, yang dapat dilihat dalam hal :

1. Kualitas yang lebih baik.
2. Harga yang lebih murah dan dapat di nego.
3. Lokasi yang lebih sesuai, lebih dekat dan lebih cepat.
4. Seleksi barang dan jasa yang lebih menarik.
5. Pelayanan yang lebih menarik dan lebih memuaskan konsumen.
6. Kecepatan, baik dalam pelayanan maupun dalam penyaluran barang.

Oleh karena itu, menurut Zimmerer (1996 : 117), usaha baru, sangatlah cocok untuk menerapkan strategi yang didorong oleh pasar (*market driven*). Strategi ini dibangun berdasarkan enam fondasi, yaitu :

1. Orientasi konsumen.
2. Kualitas.
3. Kenyamanan dan kesenangan.
4. Inovasi.
5. Kecepatan.
6. Pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Keenam komponen tersebut, secara bersama ditujukan, untuk memenuhi target pasar sasaran, seperti terlihat pada Gambar berikut ini :



Gambar 6. Enam Fondasi Strategi yang Didorong oleh Pasar

Berorientasi pada konsumen

Usaha baru yang berhasil, pada umumnya memusatkan perhatian pada pengembangan sikap yang berorientasi pada kepuasan bagi para pemilik kepentingan (*stakeholder satisfaction*). Dalam pemasaran, tentunya beorientasi kepada kepuasan pelanggan, dengan prinsip-prinsip pokok sebagai berikut :

1. Apabila ada pelanggan yang merasa kurang puas, maka penuhilah secepat mungkin kekurangan tersebut.
2. Doronglah pelanggan, untuk mengajukan keluhan, apabila pelanggan merasa ada kekurangan.
3. Mintalah umpan balik (feed back) dari karyawan, tentang upaya perbaikan pelayanan, yang harus diberikan kepada pelanggan.
4. Buatlah komitmen, untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen.
5. Hati-hati dalam memilih dan melatih seseorang, yang akan ditugaskan untuk berhubungan dengan pelanggan.
6. Kembangkan pelayanan bagi karyawan, sehingga komunikasi benar-benar mengarah pada pelanggan.
7. Berikan insentif kepada karyawan, yang benar-benar memberikan pelayanan, yang istimewa kepada pelanggan.

Kualitas

Agar berhasil dalam persaingan global, maka sangatlah penting bagi perusahaan, untuk memperhatikan kualitas barang dan jasa, serta pelayanan. Hal ini perlu dilakukan, karena pada saat ini, perbaikan kualitas telah menjadi tujuan strategi, dari beberapa perusahaan yang ada di dunia, yang kemudia secara integral, dijadikan sebagai bagian dari budaya

perusahaan. Perbaikan kualitas tersebut, terangkum dalam Total Quality Management (TQM).

Secara filosofis, Total Quality Management (TQM), nilai-nilai dan kerja keras, tidak hanya ditujukan untuk mempertahankan kualitas barang dan jasa, tetapi juga ditujukan untuk mempertahankan kualitas usaha dan pelayanan kepada pelanggan. Kunci utama dalam mengembangkan TQM, terletak pada perhatian khusus terhadap pelanggan. Artinya, kualitas harus mencerminkan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Bagaimana para pelanggan menginterpretasikan kualitas? Menurut Zimmerer (1996), berdasarkan hasil survei yang dilakukan di negara AS, ada lima komponen kualitas yang secara berurutan perlu diperhatikan, yaitu :

1. Ketepatan (*reliability*), yaitu rata-rata kelalaian / pengabaian.
2. Daya tahan (*durability*), yaitu berapa lama barang dan jasa tersebut, dapat dipakai / bertahan.
3. Mudah digunakan (*easy of use*), yaitu barang dan jasa tersebut, harus mudah untuk digunakan.
4. Merek yang telah terkenal dan dipercaya (*known and trusted brand name*).
5. Harga yang relatif murah (*low price*).

Sedangkan di bidang jasa pelayanan, konsumen ingin melihat jasa perusahaan yang mencerminkan beberapa karakteristik, yaitu sebagai berikut :

1. Berwujud/nyata (*tangibles*), yaitu terdapatnya fasilitas, peralatan dan sumber daya manusia, untuk memberikan pelayanan jasa.
2. Ketepatan (*reliability*), yaitu terdapatnya pemenuhan pelayanan, yang sesuai dengan moto atau slogan perusahaan.
3. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggap terhadap keinginan pelanggan.
4. Terjamin dan penuh empati (*assurance and empathy*), yaitu menimbulkan sikap yang menyenangkan. Dengan kata lain, pelayanan yang diberikan, harus cepat, tepat, menyenangkan dan sopan. Artinya, terdapat jaminan bahwa pelayanan yang diberikan dapat menimbulkan rasa aman dan senang bagi pelanggan.
5. Pedoman penting untuk mencapai sasaran kualitas tersebut, dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Ciptakan kualitas ke dalam proses.
 - b. Kembangkan tim kerja dan sebar luaskan sampai ke departemen.
 - c. Mantapkan hubungan baik dengan pemasok.
 - d. Latihlah manajer dan karyawan, agar mereka berpartisipasi dalam program peningkatan kualitas.
 - e. Berdayakan karyawan pada setiap tingkatan organisasi, serta berikan wewenang dan tanggung jawab dalam membuat keputusan untuk menentukan kualitas.

- f. Mantapkan komitmen manajer, untuk menjaga dan meningkatkan kualitas.
- g. Berikan insentif kepada orang yang bekerja, dengan penuh kualitas.
- h. Kembangkan strategi perusahaan dalam perbaikan kualitas.

Kenyamanan

Untuk mengetahui kenyamanan pelanggan, maka dapat dilakukan dengan, meminta informasi kepada pelanggan, misalnya kesenangan apa yang mereka inginkan dan mereka harapkan, dari pelayanan yang diberikan perusahaan? sehingga untuk memberikan pelayanan yang menyenangkan kepada pelanggan, maka harus memperhatikan hal-hal berikut ini :

1. Lokasi usaha, harus dekat dengan pelanggan.
2. Berikan kemudahan kepada pelanggan.
3. Tentukan jam kerja yang menyenangkan bagi pelanggan. Apakah perusahaan buka 24 jam sehari, selama seminggu penuh atau tidak.
4. Tetapkan, apakah barang perlu diantar atau tidak.
5. Berikan kemudahan kepada pelanggan, dengan memperbolehkan membeli secara kredit.
6. Latihlah karyawan, untuk dapat melakukan transaksi dengan cepat, tepat dan sopan.

Inovasi

Inovasi merupakan kunci keberhasilan bagi usaha baru. Perubahan pasar yang sangat cepat dan persaingan yang kompleks, menuntut inovasi yang harus dilakukan secara terus-menerus. Inovasi yang terus-menerus merupakan kekuatan bagi wirausaha, dalam meraih kesuksesan. Beberapa bentuk inovasi yang lazim dan terkenal, antara lain : bentuk produk yang baru, perbedaan teknik/cara dan pendekatan yang baru, untuk memperkenalkan produknya.

Kecepatan

Kecepatan merupakan kekuatan dalam persaingan. Dengan kecepatan, berarti mengurangi biaya, meningkatkan kualitas dan memenuhi permintaan pasar. Secara filosofi, kecepatan disebut dengan *Time Compression Management* (TCM), yang memiliki dua aspek, yaitu : (1) Mempercepat produk baru ke pasar dan (2) Memperpendek waktu, dalam merespons permintaan pelanggan, baik dalam memproses produk maupun dalam mendistribusikan atau menyampaikannya.

Agar perusahaan yang mementingkan TQM, dapat bersaing, maka harus melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Perbarui keseluruhan proses, sehingga menjadi lebih cepat.
2. Ciptakan fungsi silang dari tim kerja, berikan wewenang untuk memecahkan persoalan. Tim kerja yang dimaksud adalah insinyur, pekerja di pabrik, penjual, ahli kualitas dan pelanggan.

3. Arahkan tujuan secara agresif, untuk mengurangi waktu dan memperpendek jadwal. Melalui TQM, diharapkan dapat mengurangi siklus waktu, misalnya yang seharusnya beberapa minggu, dapat menjadi beberapa hari atau jam saja/yang seharusnya sebulan, dapat menjadi beberapa minggu saja dan seterusnya.
4. Tanamkan budaya cepat. Pelayanan harus cepat, namun efektif dan sopan.
5. Gunakan teknologi yang dapat mempercepat proses.

Pelayanan dan kepuasan pelanggan

Wirausaha mengetahui, bahwa salah satu cara terbaik untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru adalah dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dan yang tidak tertandingi oleh pesaing lain. Cara menciptakan pelayanan dan kepuasan pelanggan, dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Dengarkan dan perhatikan pelanggan.
2. Tetapkan pelayanan yang terbaik.
3. Tetapkan ukuran dan kinerja standar.
4. Berikan perlindungan dan hak karyawan.
5. Latih karyawan untuk memberikan pelayanan yang istimewa.
6. Gunakan teknologi yang memberikan pelayanan terbaik.
7. Berikan hadiah bagi pelayan terbaik.

Produk

Perlu diingat, bahwa produk selalu memiliki siklus hidup (*product life cycle*), yang terdiri dari: tahap pengembangan, pengenalan, pertumbuhan, penjualan, kematangan, kejenuhan dan penurunan.

Tahap Pengembangan

Pengembangan produk baru merupakan bagian terpenting dalam pemasaran. Namun demikian, dalam tahap pengembangan produk, sering timbul risiko yang besar dan hampir 80% produk gagal (Zimmerer, 1996 : 124) dan ada beberapa alasan mengapa produk baru tersebut, gagal :

1. Produk baru tidak berbeda, dengan produk yang ada di pasar.
2. Wirausaha tidak memiliki pengetahuan, yang memadai tentang pasar.
3. Perusahaan kurang memiliki perencanaan dan kurang gencar dalam memperkenalkan produk barunya.
4. Wirausaha gagal untuk menyesuaikan strategi produknya, ketika ada perubahan.
5. Perusahaan kekurangan dana yang memadai dan kurang komitmen terhadap produk baru.

Menurut Zimmerer (1996: 125), untuk meminimalkan risiko yang timbul, ketika memperkenalkan produk dan jasa baru tersebut, maka pemilik perusahaan kecil, harus mempertimbangkan aturan-aturan dalam pengembangan produk, yaitu sebagai berikut :

1. *Simplicity* (sederhana). Produk-produk harus mudah digunakan (user-friendly), yaitu mudah dikenal dan digunakan oleh konsumen. Misalkan, alat elektronik yang mudah dihidupkan dengan remote control atau merupakan alat yang hidup secara otomatis.
2. *Integrity* (integritas). Desain produk harus baik dari awal pemakaian sampai kepada akhir pemakaian.
3. *Human focus* (fokuskan pada orangnya). Memperhatikan peranan komplementer pemakai akhir, untuk mendesain integritas. Keberhasilan suatu produk adalah produk yang memperhatikan pemakainya secara ekonomis.
4. *Sinergy* (berdaya juang). Desain produk yang baik, memerlukan kombinasi antara pengalaman, pengetahuan dan kecakapan dari suatu tim profesional.
5. *Creativity* (kreativitas). Keberhasilan produk, sangat bergantung pada keahlian kreatif, dari banyak orang. Manajer perusahaan kecil, harus mendorong perkembangan lingkungan yang kreatif.
6. *Risk* (risiko). Desain produk yang baik, ditunjukkan oleh produk yang terus eksis sampai batas akhir. .

Banyak cara yang dapat dilakukan, untuk merekayasa produk barang dan jasa, agar diminati oleh konsumen, di antaranya :

1. Jenis-jenisnya diperbarui.
2. Kualitasnya dibedakan dan ditingkatkan.
3. Model dan desainnya beraneka ragam dan dibedakan.
4. Kemasan, warna, bentuk, ukuran, standar dan merek, harus dibuat sedemikian rupa, sehingga lebih menarik.

Barang-barang yang diproduksi, dapat laku di pasar, karena jenisnya direkayasa, misalnya mobil, motor, elektronik, komputer, kosmetik dan peralatan rumah tangga lainnya. Produk elektronik dan kendaraan bermotor, buatan Jepang yang setiap saat mengalami perubahan bentuk, jenis, tambahan merek dan tipe lainnya, sehingga dapat mendominasi pasar di beberapa negara Asia, Eropa dan Amerika. Melalui perubahan bentuk (*body*), aksesoris dan tipe-tipe lainnya, barang-barang tersebut mampu menarik minat konsumen. Produk-produk tersebut, mampu membentuk persepsi konsumen dan seolah-olah produk yang dihasilkannya, berbeda dan baru. Kemampuan untuk "create new and different" telah memberikan nilai tambah baru dan kekuatan baru, dalam persaingan.

Produk kendaraan merek-merek terkenal seperti Kijang, Suzuki, Mitsubishi, dan Daihatsu, dapat bersaing di pasar, karena melakukan cara mengubah-ubah desain produk, sehingga dapat menarik pembeli, meskipun dengan harga yang lebih mahal. Akan tetapi, tidak sedikit produk yang tidak terlalu banyak mengalami perubahan desain, tetapi justru pada kualitas. Misalnya, pada mobil Mercedes buatan Eropa yang tetap diminati, meskipun harga jualnya tinggi. Hal ini dikarenakan, mobil-mobil tersebut, tetap mengutamakan bentuk, kenyamanan dan daya tahan.

Tahap Pengenalan

Pada tahap ini, produk baru diperkenalkan kepada konsumen potensial. Karena masih kurang diterima di pasar, maka produk baru harus mencoba menerobos pasar yang sudah ada dan bersaing dengan produk yang sudah ada. Untuk memperkenalkan produk baru ini, maka promosi dan periklanan, harus lebih gencar dilakukan, agar produk ini dikenal oleh konsumen, terutama bagi konsumen potensial. Karena biaya pemasaran produk pada tahap ini relatif besar, maka pada tahap ini keuntungan biasanya bersifat negatif.

Tahap Pertumbuhan Penjualan

Setelah barang itu dikenal oleh konsumen, maka produk tersebut, mulai masuk dan diterima oleh konsumen atau disebut juga dengan tahap pertumbuhan penjualan. Konsumen mulai membandingkan produk dalam jumlah yang cukup besar, sehingga volume penjualan dan keuntungan meningkat. Apabila barang baru ini, gagal menembus konsumen, pada tahap pengenalan dan pertumbuhan, maka barang ini, tidak akan laku dijual.

Tahap Kematangan

Pada tahap kematangan, volume penjualan terus meningkat dan margin laba mencapai puncaknya, tetapi kemudian menurun, karena masuknya pesaing baru ke pasar. Masuknya produk pesaing, sudah tentu menyebabkan menurunnya hasil penjualan.

Tahap Kejenuhan

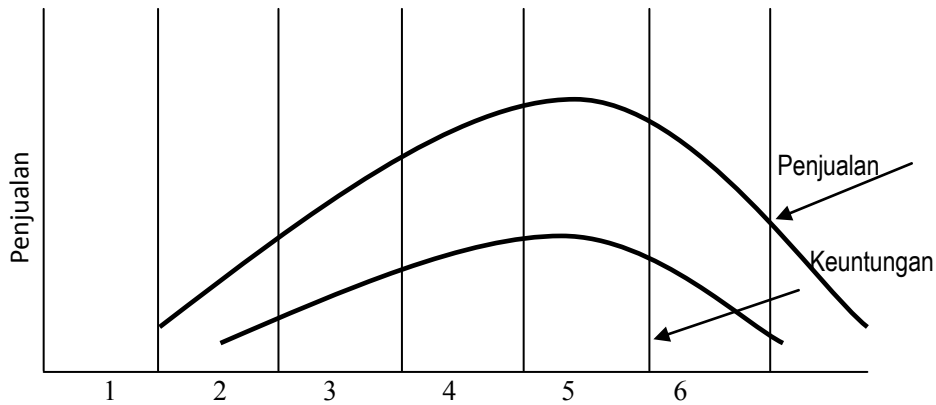
Pada tahap ini, penjualan mencapai puncaknya dan konsumen mulai jenuh terhadap produk tersebut. Oleh karena itu, pada tahap inilah, diperlukan suatu inovasi.

Tahap Penurunan

Tahap ini merupakan lingkaran akhir, dari daur hidup produk. Hasil penjualan produk secara terus-menerus mulai menurun, produk-produk lama mulai diobral dan dilakukan cuci gudang, sehingga otomatis menyebabkan, margin laba yang turun secara drastis.

Apabila produk mencapai tahapan penurunan, tidak berarti produk tersebut gagal, karena setiap produk yang telah populer, akan selalu diperbaiki kembali. Namun demikian, tidak ada satupun perusahaan yang dapat mempertahankan posisi volume penjualan, tanpa melakukan inovasi dan perubahan produk. Hasil inovasi yang diwujudkan, secara terus-menerus, akan memberi kepuasan kepada konsumen.

Gambar Siklus Hidup Produk



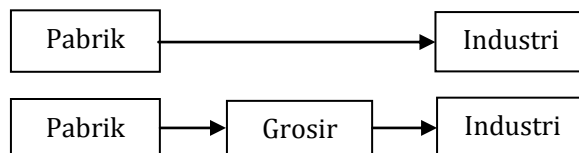
Tempat

Tempat yang menarik konsumen adalah tempat yang paling strategis, menenangkan dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, dapat dilakukan dengan cara :

1. Memperbanyak saluran distribusi, misalkan langsung ke konsumen atau secara tidak langsung, yaitu melalui agen penjualan.
2. Memperluas segmentasi atau cakupannya, misalkan memperluas segmen lokal, regional, nasional dan sampai ke internasional.
3. Menata penampilan tempat usaha, misalkan : menata etalase dan posisi produk.
4. Menggunakan cara penyampaian barang, seefisien mungkin.
5. Mengubah-ubah tempat persediaan, yaitu dari gudang yang satu ke gudang/tempat yang lain. Hal ini penting dilakukan, untuk mengendalikannya persediaan dan penawaran.

Ada dua saluran distribusi, yang masing-masing sangat berbeda, yaitu:

1. Saluran distribusi untuk barang industri
Saluran untuk barang-barang industri, pada umumnya hanya ada dua saluran, yaitu dari :
 - a. Pabrik ke industri pemakai.
 - b. Pabrik ke pedagang besar (grosir) lalu ke industri pemakai.



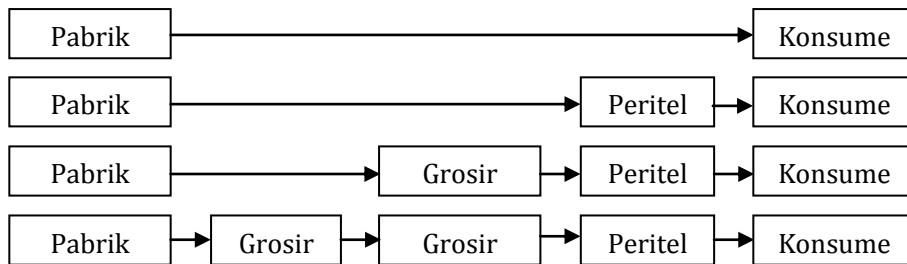
Gambar 8. Saluran Distribusi Barang Industri

2. Saluran distribusi untuk barang konsumsi

Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi, memiliki empat saluran distribusi, yaitu :

- a. Dari pabrik ke Konsumen
- b. Dari Pedagang kecil lalu ke konsumen
- c. Dari Pedagang besar (grosir) lalu ke konsumen.
- d. Dari Pedagang besar, lalu ke pedagang besar lainnya, lalu ke pedagang kecil/eceran dan ke konsumen.

Keempat saluran distribusi tersebut, diilustrasikan seperti pada Gambar berikut ini :



Gambar 9. Saluran Distribusi Barang Konsumen

Harga

Harga yang tepat adalah harga yang terjangkau dan paling efisien bagi konsumen. Wirausaha dapat menciptakan harga yang paling efisien, dengan inovasi dan kreativitasnya. Menetapkan harga yang tepat, harus mempertimbangkan berbagai faktor, tidak hanya intuisi atau perasaan, tetapi juga harus berdasarkan informasi, fakta dan analisis di lapangan. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan antara lain :

1. Biaya barang dan jasa.
2. Permintaan dan penawaran pasar.
3. Antisipasi volume penjualan produk dan jasa.
4. Harga pesaing.
5. Kondisi ekonomi.
6. Lokasi usaha.
7. Fluktuasi musiman.
8. Faktor psikologis pelanggan.
9. Bunga kredit dan bentuk kredit.
10. Sensitivitas harga pelanggan (elastisitas permintaan).

Selain harus mempertimbangkan faktor-faktor yang tersebut, ada beberapa cara lain, yang dapat dilakukan untuk memberikan harga yang menarik bagi konsumen. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menetapkan harga, yaitu :

1. Biaya penjualan dan biaya pembelian barang dari konsumen.

2. Harga pesaing.
3. Elastisitas permintaan barang.

Apabila ada pesaing lain yang menjual barang dengan ukuran, sifat dan jenis barang yang sama dengan barang dan jasa yang kita jual, maka kita dapat memilih strategi berikut ini :

1. Menetapkan harga lebih rendah, dari harga pesaing, untuk barang-barang, sedangkan harga barang-barang lain dapat sama atau lebih tinggi. Alternatif lainnya adalah menyamakan harga pesaing, tetapi dengan kualitas barang dan pelayanan yang berbeda atau yang lebih baik.
2. Memberikan kualitas barang yang lebih baik, walaupun dengan harga yang lebih tinggi.
 - a. Memberikan potongan harga yang bervariasi, misalnya :
 - ❖ Potongan penjualan tunai.
 - ❖ Potongan penjualan dengan pembelian tunai.
 - ❖ Sistem diskon / hadiah.
 - b. Memberikan keringanan waktu pembayaran, dengan tiga cara :
 - ❖ Pembayaran sebagian di muka.
 - ❖ Pembayaran di belakang.
 - ❖ Pembayaran secara kredit.

Strategi Pemasaran Untuk Usaha Baru

Sebelum menentukan harga, peritel harus terlebih dulu memilih strategi pemasaran yang akan digunakan. Strategi pemasaran yang dapat dipilih antara lain :

- a. Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi pemasaran, untuk meningkatkan jumlah penjualan barang dan jasa yang sudah ada, dengan meningkatkan upaya penjualan dan periklanan. Misalnya : dengan berupaya meningkatkan promosi dan iklan.
- b. Pengembangan pasar (*market development*), yaitu mencoba meningkatkan penjualan, dengan memperkenalkan produk barang dan jasa yang ada di pasar baru. Pada strategi ini, yang diperluas, bukan upaya penjualan atau promosinya, melainkan upaya untuk mencari pasar baru. Misalnya, produk Tupperware, Oriflame, Sophie Martin dan CNI yang dipasarkan, melalui jaringan berjenjang (*multilevel marketing*).
- c. Pengembangan produk (*product development*), yaitu mencoba meningkatkan penjualan, dengan memperkenalkan produk dan jasa baru kepada pasar yang sudah ada. Produk-produk itu mungkin merupakan modifikasi dari produk yang sudah ada. Misalnya, produk-produk pakaian wanita dan anak-anak, mobil, komputer dan barang-barang elektronik.
- d. Segmentasi pasar (*market segmentation*) merupakan strategi pemasaran yang sangat terkenal, bagi usaha yang baru. Pada strategi ini, produk dipasarkan berdasarkan segmennya. Misalnya, segmentasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pekerjaan, tingkat pendapatan dan lain sebagainya.

Teknik Penentuan Harga Untuk Produk Baru

Penentuan harga untuk produk baru, harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Bila harga terlalu tinggi, volume penjualan mungkin tidak terlalu tinggi. Sebaliknya bila harga terlalu rendah, maka biaya tidak akan tertutupi untuk hasil penjualan. Oleh karena itu, dalam menetapkan harga untuk produk baru, maka wirausaha harus mencoba memuaskan tiga tujuan, yaitu :

1. Menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen potensial, tidak peduli berapa banyaknya.
2. Memelihara pangsa pasar, akibat timbulnya persaingan. Jika produk baru berhasil, maka pesaing akan masuk ke pasar, sehingga perusahaan yang baru berdiri, harus memperluas atau paling tidak mempertahankan pangsa pasarnya.
3. Memperoleh laba. Perusahaan baru, harus mempertahankan usahanya, agar hasil penjualannya lebih tinggi dari biaya produksi.

Ada beberapa strategi dalam penetapan harga, tetapi tergantung dari jenis produk tersebut, apakah produk tersebut adalah barang konsumsi, barang industri atau jasa.

Teknik Penentuan Harga Untuk Barang Konsumsi

Untuk menentukan harga barang-barang yang diproduksi, maka perusahaan memiliki tiga pilihan harga, yaitu :

1. Harga di bawah harga pasar, untuk produk yang sama

Strategi penetrasi harga (*price penetration*) adalah penetapan harga di bawah harga normal. Strategi ini dilakukan, apabila dijumpai penjual produk yang sama dan persaingan yang tinggi. Hal ini dimaksudkan juga, agar barang yang dihasilkan diterima oleh pasar. Agar produk yang dipasarkan berhasil dengan baik, maka produk baru harus berusaha menekan pasar.

Untuk mempercepat penguasaan pasar, produk baru harus dijual dengan harga yang relatif rendah, sehingga tercapai volume penjualan yang tinggi. Pengenalan produk tersebut, biasanya dilengkapi dengan periklanan dan teknik promosi, penjualan khusus dan potongan harga. Penerapan penetrasi harga, harus dalam jangka waktu yang lama, agar dapat diterima dengan baik oleh pihak konsumen. Tujuan dari penetrasi harga adalah untuk mempertahankan produk baru di pasar.

2. Harga di atas harga pasar

Strategi harga *skimming* (*skimming price*) adalah penetapan harga di atas harga normal. Strategi ini digunakan, apabila :

- a. Terdapat sedikit atau bahkan tidak ada pesaing sama sekali.
- b. Di pasar, dijumpai sekelompok elit pembeli, yang mampu membayar dengan harga tinggi.

Tujuan perusahaan menetapkan harga di atas harga normal adalah untuk menutupi kembali biaya pengembangan awal dan biaya promosi, serta untuk menghasilkan laba.

Salah satu variasi dari skimming adalah Strategi *Sliding-Down-The-Demand-Curve*, maksudnya yaitu: Perusahaan baru memperkenalkan produknya dengan harga yang tinggi. Kemudian, dengan kemajuan teknologi yang dimilikinya, mampu menurunkan biaya dengan cepat, sehingga menurunkan harga produk lebih cepat dari harga pesaing. Melalui penurunan harga barang dan jasa yang dimiliki, maka perusahaan baru dapat meningkatkan volume penjualan dengan cepat dan merebut pangsa pasar pesaing. Tujuan dari strategi ini adalah untuk merebut keunggulan bersaing, melalui keunggulan teknologi.

3. Harga sama dengan harga pasar

Strategi *follow-the-leader pricing*. Strategi ini biasanya dilakukan oleh pedagang kecil, dengan mengamati berbagai kebijakan harga pesaing dan harga individual, serta dengan meninjau periklanannya. Pedagang kecil menggunakan informasi ini, untuk mencari peluang.

Teknik Penentuan Harga Untuk Barang Industri

Strategi Cost-Plus Pricing

Digunakan hanya untuk barang-barang industri, yaitu dengan menambahkan margin laba yang dikehendaki terhadap biaya-biaya langsung, seperti : biaya bahan baku, ongkos tenaga kerja, biaya overhead, penjualan dan administrasi. Dalam menggunakan strategi cost-plus, harga jual dapat dicari dengan rumus :

$$\text{Harga Jual} = (\text{By. Tenaga Kerja} + \text{Bhn Baku} + \text{Overhead}) + \text{By. Penjualan dan Adm} + \text{Margin Laba}$$

Biaya Langsung dan Formulasi Harga

Biaya langsung adalah biaya yang langsung berhubungan dengan volume produksi, misalnya biaya bahan baku dan upah tenaga kerja. Dalam pembiayaan ini tidak termasuk biaya overhead pabrik seperti sewa, penyusutan dan asuransi. Contoh tabel berikut ini, menggambarkan struktur biaya langsung :

Keterangan	Jumlah
Penjualan	Rp. 120.000.000
Biaya Penjualan :	
a. Bahan baku	Rp. 40.000.000
b. Tenaga kerja	Rp. 30.000.000
c. Overhead pabrik	Rp. 20.000.000
	(Rp. 90.000.000)
Biaya Operasional :	Rp. 30.000.000
a. Administrasi dan umum	Rp. 5.000.000

b. Penjualan	Rp. 7.000.000	
c. Lain-lain	Rp. 2.000.000	(Rp. 14.000.000)
Laba bersih sebelum pajak		Rp. 16.000.000

Penentuan Harga Jual Model Pulang Pokok

Penentuan harga jual dalam model ini, dilakukan dengan menghitung besar persentase tertentu, dari total penjualan yang digunakan untuk biaya variabel. Berikut ini, contoh dalam, menghitung harga jual model pulang pokok atau titik impas (*break even*) dan misalkan biaya variabel suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

Bahan baku	Rp. 34.000 / unit
Upah tenaga kerja	Rp. 55.000 / unit
Biaya overhead variabel	Rp. 12.000 / unit
Total biaya variabel	Rp. 101.000 / unit

Dengan mengikuti contoh tersebut, maka harga penjualan minimum sebesar Rp 101.000. Apabila harga jual di bawah harga minimum, maka biaya variabel tidak akan tertutupi. Untuk menghitung harga penjualan pulang pokok (*break even*), dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Laba} = (\text{Harga jual} \times \text{jumlah produk}) + (\text{Biaya variabel per unit} \times \text{jumlah produk}) + \text{Total biaya tetap}$$

$$\text{Jumlah Biaya diproduksi}$$

Sehingga,

$$\text{Harga Jual Pulang Pokok} = \text{Laba} + (\text{Biaya variabel per unit} \times \text{jumlah produk}) + \text{Total biaya tetap}$$

$$\text{Jumlah Biaya diproduksi}$$

Dalam keadaan impas, laba= 0. Tetapi apabila produk yang direncanakan sebanyak 10.000 unit dan biaya tetap total sebesar Rp 20.000, maka harga jual pulang pokok adalah :

$$\text{Harga Jual Pulang Pokok} = \text{Rp. 0} + (\text{Rp. 101.000} \times \text{Rp. 10.000 unit}) + \text{Rp. 20.000}$$

$$= \text{Rp. 10.000 / unit}$$

Apabila laba yang dikehendaki adalah sebesar Rp. 15.000/unit, maka:

$$\begin{aligned}\text{Harga Jual Pulang Pokok} &= \text{Rp. 15.000} + (\text{Rp. 101.000} \times \text{Rp. 10.000} \\ &\quad \text{unit}) + \text{Rp. 20.000} \\ &= \text{Rp. 10.000 / unit}\end{aligned}$$

Teknik Penentuan Harga Untuk Jasa

Dengan teknik ini, perusahaan jasa dapat memperoleh manfaat yang efektif. Perusahaan jasa harus menentukan harga, berdasarkan material yang digunakan untuk menyediakan jasa, tenaga kerja dan untuk memperoleh laba. Banyak perusahaan jasa yang menghitung harga pelayanan, hanya didasarkan pada jam kerja atau jam kerja aktual yang digunakan untuk membentuk jasa. Tetapi, berikut ini diuraikan mengenai cara, untuk menentukan harga jasa yang tepat :

Misal, suatu perusahaan reparasi TV menghabiskan biaya total sebesar Rp. 15.000.000. Untuk perbaikan tersebut, diperkirakan membutuhkan jam kerja sebanyak 7.500 jam. Apabila keuntungan yang diharapkan sebanyak 20 persen, maka harga/jam, dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Harga / jam} &= \frac{\text{Biaya total} \times \frac{1.00}{1.00 - \% \text{laba}}}{\text{Jam produksi}} \\ &= \frac{\text{Rp. 15.000.000} \times \frac{1.00}{1.00 - 0,20}}{7.500 \text{ jam}} \\ &= \text{Rp. 2.000} \times 1,25 \\ &= \text{Rp. 2.500 / jam}\end{aligned}$$

Perhitungan tersebut berlaku, apabila setiap pekerjaan memerlukan jumlah bahan baku yang sama. Tetapi, apabila tidak, maka harga per jam kerja, dihitung tanpa memasukkan unsur biaya bahan baku.

Misalkan biaya bahan baku yang diperlukan adalah sebesar Rp. 3.000.000 maka harga per jam kerja, dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Harga / jam} &= \frac{\text{Rp. 15.000.000} - \text{Rp. 3.000.000}}{7.500 \text{ jam}} \times \frac{1.00}{1.00 - 0,20} \\ &= \text{Rp. 1.600} \times 1,25 \\ &= \text{Rp. 2.000 / jam}\end{aligned}$$

Apabila biaya bahan baku dan jam kerja, akan di mark up, masing-masing sebesar 10 % dan 5 jam, maka harga total :

$$\begin{aligned}\text{Biaya jasa (5 jam} \times \text{Rp. 2.000 / jam)} &= \text{Rp. 10.000} \\ \text{Biaya bahan baku} &= \text{Rp. 2.100}\end{aligned}$$

Mark up biaya bahan baku sebesar 10 %	= Rp. 210
Harga Total	= Rp. 12.310

Alat-alat Penentuan Harga

1. *Mark up* yaitu metode penentuan harga, dengan cara menambahkan sejumlah biaya tertentu pada penjualan, untuk meningkatkan laba. Rumusnya yaitu :

$$\text{Persentase mark up} = \text{Mark up} / \text{Harga Penjualan}$$

2. Analisis pulang pokok, digunakan untuk menutupi biaya variabel dan biaya tetap, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Titik pulang pokok} = \text{Total Biaya Tetap} / \text{Harga} \times \text{Biaya Variabel}$$

Promosi

Agar barang dan jasa yang kita produksi dikenal, diketahui, dibutuhkan dan diminta konsumen, maka wirausaha harus melakukan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Menginformasikan barang / jasa yang dihasilkan pada konsumen.
2. Membujuk konsumen, agar mau membeli barang / jasa yang dihasilkan.
3. Mempengaruhi konsumen, agar tertarik terhadap barang / jasa yang kita hasilkan.

Kegiatan-kegiatan tersebut, dapat dilakukan dengan periklanan dan promosi. Oleh karena itu, promosi merupakan cara mengkomunikasikan barang dan jasa yang akan ditawarkan, agar konsumen dapat mengenal produk kita dan mau untuk membelinya. Sesuai dengan fungsi promosi, yaitu :

1. Menginformasikan (to inform).
2. Membujuk (to persuade).
3. Mengingat (to remind) dan
4. Mempengaruhi (to influence), sehingga melalui promosi, barang dan jasa yang dihasilkan, akan mudah dikenal oleh konsumen. Ada beberapa jenis promosi, yaitu :
 - a. Iklan, misalnya melalui media cetak (majalah, surat kabar) atau elektronik (radio, TV, Internet dan lainnya).
 - b. Promosi penjualan, misalnya melalui pameran dagang, kuis berhadiah, hiburan dan lain sebagainya.
 - c. Wiraniaga adalah seseorang yang diunjuk, untuk mempromosikan barang secara langsung kepada konsumen.
 - d. Pemasaran langsung yaitu langsung menghubungi konsumen.
 - e. Humas, yaitu mempublikasikan barang kita melalui billboard, pamflet dan lain sebagainya.

Semua strategi tersebut, tergantung pada elastisitas permintaan, biaya barang dan harga yang dimiliki pesaing. Setelah barang dan jasa yang

diproduksi dikenal dan dibutuhkan konsumen, maka tugas wirausaha adalah :

1. Mempertahankan pangsa pasar dan volume penjualan.
2. Mengembangkan pangsa pasar dan volume penjualan.

Untuk mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar, maka wirausaha perlu melakukan langkah-langkah berikut ini :

1. Menghargai dan memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen.
2. Menganalisis kelebihan dan kekurangan pemasaran yang dimiliki dan menganalisis kelebihan dan kelemahan pesaing.
3. Mencari strategi lain, untuk menyerang market leader.

Kiat Pemasaran Usaha Baru

Apabila belum diketahui, barang dan jasa apa yang akan kita jual, maka terlebih dahulu harus dilakukan survei untuk mendapatkan informasi mengenai :

1. Peluang pasar

Peluang pasar dapat dilihat, dengan mengamati konsumen. Fokus pengamatan tersebut adalah :

- a. Barang dan jasa apa yang paling dibutuhkan konsumen?
- b. Berapa banyak yang mereka butuhkan?
- c. Kualitas yang mana yang paling tepat?
- d. Berapa jumlahnya?

Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan, untuk melihat ada atau tidak, peluang pasar yang dituju, langkah tersebut yaitu :

- a. Amati kebutuhan apa, yang paling banyak diperlukan oleh masyarakat sekitar. Misalnya, untuk kebutuhan rutin atau sehari-hari (seperti sembako), kebutuhan musiman seperti baju untuk lebaran, jaket untuk musim hujan dan kebutuhan lainnya yang paling sering diperlukan (misalnya, kebutuhan akan sabun cuci, pasta gigi, sabun mandi) dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan lainnya.
- b. Amati kapan mereka membutuhkan barang, misalnya setiap saat atau sering dibutuhkan, kadang-kadang dibutuhkan atau jarang dibutuhkan.
- c. Lihat karakteristik konsumen, baik dari segi jenis kelamin, usia, pekerjaan, maupun pendidikan. Karakteristik ini penting diperhatikan, untuk menentukan jenis barang apa yang paling sesuai dengan kebutuhan konsumen. Misalnya, apabila konsumennya wanita, maka kebutuhan wanita yang harus disediakan. Apabila usia dewasa yang banyak, maka kebutuhan orang dewasa yang harus disediakan. Apabila kebanyakan petani, maka sediakanlah alat-alat pertanian dan apabila lebih banyak pelajar, maka alat-alat sekolahlah yang harus disediakan.
- d. Bagaimana daya beli (kemampuan bayar) konsumen. Yang perlu diperhatikan adalah pendapatan masyarakat, misalnya untuk masya-

rakat yang berpendapatan rendah, maka barang yang disajikan, harus dengan kualitas dan harga yang terjangkau oleh tingkat konsumen tersebut.

- e. Lihat ada pesaing atau tidak dan lihat apa ada, peluang pasar yang belum digarap oleh pesaing. Bagi usaha yang baru dan usaha kecil, mak lebih baik menggarap niche market.

2. Tempat yang tepat

Carilah tempat yang sesuai, untuk memasarkan barang. Misalnya, di tempat yang ramai dan yang dikunjungi / dilewati oleh orang banyak, seperti di tempat pariwisata, di pasar umum, di dekat lalu lintas / jalan raya dan lain sebagainya.

3. Banyaknya barang yang dibutuhkan

Lihat berapa banyak barang atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen, per harinya (dengan perkiraan).

4. Target yang hendak dicapai

Misalnya, untuk mengejar keuntungan, untuk meraih pelanggan rutin, untuk meraih pelanggan temporer atau hanya untuk laku terjual, dalam meraih konsumen baru.

Fungsi-Fungsi Pemasaran Usaha Baru

Ada beberapa kegiatan dalam lingkup pemasaran, yaitu :

1. Pembelian, yaitu memberi barang yang akan kita jual kembali. Dalam kegiatan ini, kita harus mencari pemasok, misalnya agen, produsen atau pedagang besar (grosir). Apabila dari produsen langsung, maka tanyakan alamat perusahaan yang menyediakan barang-barang tersebut, kepada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan atau lewat iklan dan majalah bisnis lainnya. Tetapi apabila bukan dari produsen langsung, lebih baik hubungi agen dan distributor terdekat.
2. Penyimpanan (penggudangan), simpan barang-barang tersebut sebaik mungkin, jangan sampai berubah bentuk, sifat, warna, ukuran dan standar kualitasnya.
3. Sortir dan lakukan pengemasan, yaitu dilakukan dalam bentuk dan warna yang menarik, aman dari perubahan bentuk, warna, sifat dan standar kualitas. Penempatan merek dagang, juga harus diperhatikan dengan cermat.
4. Penjualan. Penjualan berarti menyajikan barang, agar konsumen menjadi tertarik dan melakukan pembelian. Penjualan dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Langsung mendatangi konsumen.
 - b. Menunggu kedatangan konsumen.
 - c. Melayani pesanan.

- d. Kontrak produksi. Agar pembeli tertarik dan mau untuk membeli, maka usahakan lakukan pelayanan penjualan sebaik mungkin, misalnya :
- ❖ Mengelompokkan barang-barang apa saja yang tahan lama dan cepat usang/rusak (tidak tahan lama).
 - ❖ Letakkan barang-barang yang sering diminta oleh konsumen, pada tempat yang paling mudah dijangkau.
 - ❖ Memberikan kepastian harga, agar konsumen dapat membandingkannya dengan harga pesaing.
 - ❖ Melayani konsumen dengan cepat dan penuh keramahan.

TEKNIK DAN PENGEMBANGAN USAHA

Peningkatan Skala Ekonomis

Cara ini dapat dilakukan, dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi dan tempat usaha. Hal ini dilakukan, apabila perluasan usaha atau peningkatan output, akan menurunkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis (*economics of scale*). Sebaliknya, apabila peningkatan output mengakibatkan peningkatan biaya jangka panjang (*diseconomies of scale*), maka cara ini, tidak baik untuk dilakukan. Dengan kata lain, apabila produk barang dan jasa yang dihasilkan sudah mencapai titik paling efisien, maka memperluas skala ekonomi tidak dapat dilakukan, karena akan mendorong kenaikan biaya.

Berdasarkan hal tersebut, maka skala usaha ekonomi terjadi, apabila perluasan usaha atau peningkatan output menurunkan biaya jangka panjang. Skala usaha tidak ekonomis terjadi, apabila perluasan usaha atau peningkatan output menaikkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya, dengan memperluas cakupan usaha (*economics of scope*).

Oleh karena, skala ekonomis menunjukkan pengurangan biaya perusahaan (akibat dari kenaikan output), maka kurva pengalaman atau kurva belajar (*learning curve*), menunjukkan pengurangan biaya yang terjadi, karena kenaikan volume secara kumulatif. Anggaplah terdapat penurunan biaya dari 10 hingga 30 persen, sebagai akibat dari adanya kenaikan output kumulatif dua kali lipat.

Perluasan Cakupan Usaha

Cara ini dapat dilakukan, dengan menambah jenis usaha baru, produk dan jasa baru, yang berbeda dari yang telah diproduksi (diversifikasi), serta dengan teknologi yang berbeda. Misalnya, usaha jasa angkutan kota, diperluas dengan usaha jasa bus pariwisata, usaha jasa pendidikan diperluas dengan usaha jasa pelatihan dan kursus-kursus.

Dengan demikian, lingkup usaha ekonomis, dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis, yang ditandai oleh total biaya

produksi gabungan (*joint total production cost*) dan dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama, lebih kecil dari penjumlahan biaya produksi masing-masing produk tersebut (saat diproduksi secara terpisah). Perluasan cakupan usaha ini dapat dilakukan, apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup.

Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, dimana biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dan dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama, lebih besar dari penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk tersebut (saat diproduksi secara terpisah).

Sebagai contoh: seorang wirausaha yang memproduksi barang X, dengan biaya sebesar $C(X)$, ingin memperluas usahanya dengan cara mengakuisisi (menggabungkan) perusahaan yang menghasilkan barang Y dengan besarnya biaya $C(Y)$. Dengan demikian, pada tingkat produksi yang sama, diperlukan biaya produksi total bersama sebesar $C(X, Y)$. Dalam kasus ini, lingkup usaha ekonomis terjadi, apabila biaya bersama lebih rendah, dari jumlah biaya, apabila produk dihasilkan masing-masing atau $C(X, Y) < C(X) + C(Y)$, dengan derajat lingkup usaha ekonomis DE.

Semakin rendah biaya produksi total bersama, $C(X, Y)$, maka semakin tinggi derajat ekonomisnya (DE), sehingga lingkup usaha dikatakan ekonomis. Atau suatu lingkup usaha dikatakan ekonomis, apabila $C(X, Y) < C(X) + C(Y)$ dan DE bernilai positif ($DE > 0$). Sebaliknya suatu lingkup usaha dikatakan tidak ekonomis, apabila $C(X, Y) > C(X) + C(Y)$ dan DE negatif ($DE < 0$).

Untuk memperluas skala ekonomi atau lingkup ekonomi, wirausaha dapat melakukan kerja sama dengan perusahaan lain, melalui usaha patungan (*joint venture*) atau kerjasama manajemen melalui sistem kemitraan.

MANAJEMEN DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

Manajemen Kewirausahaan

Para wirausaha menggunakan proses inovasi, sebagai alat pemberdayaan sumber-sumber dan untuk menciptakan suatu nilai barang dan jasa. Proses inovasi dikendalikan oleh kreativitas. Kreativitas merupakan mata rantai antara pengetahuan pengenalan cara baru, untuk mengkombinasikan sumber-sumber dan proses pengembangan pengetahuan, secara sistematis ke dalam suatu inovasi yang digunakan di pasar. Inovasi bahkan dipandang sebagai penciptaan sumber-sumber, yang berbentuk penemuan kegunaan sesuatu, yang ada di alam sekitar.

Manajemen kewirausahaan, menyangkut semua kekuatan perusahaan, yang menjamin bahwa usahanya benar-benar dapat eksis. Apabila usaha baru ingin berhasil, maka wirausaha harus memiliki empat kompetensi, di antaranya:

1. Fokus pada pasar, bukan pada teknologi.

2. Buat ramalan pendanaan, untuk menghindari tidak terbiayainya perusahaan.
3. Bangun tim manajemen dan bukan menonjolkan perorangan (*not a one person show*).
4. Beri peran khusus, bagi wirausaha penemu.

Apabila manajemen kewirausahaan, menyangkut lingkungan internal perusahaan (keputusan-keputusan taktis), maka strategi kewirausahaan menyangkut kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal dan saat perusahaan harus bersaing dengan menggunakan keputusan-keputusan strategis. Dalam melakukan strategi usahanya, wirausaha biasanya menggunakan salah satu strategi dari empat strategi yang ada, yaitu sebagai berikut :

1. Pertama berada di pasar dengan produk dan jasa baru.
2. Posisikan produk dan jasa baru tersebut, pada relung pasar (*niche market*) yang tidak terlayani.
3. Fokuskan barang dan jasa, pada relung yang kecil, tetapi dapat bertahan.
4. Mengubah karakteristik produk, pasar atau industri.

Strategi pertama, sering dipilih oleh wirausaha, meskipun paling berisiko. Setelah strategi pertama sukses, maka selanjutnya mempertahankan posisi kepemimpinan pasar (*market leader*).

Strategi kedua, menyangkut pengembangan keterampilan untuk menanggapi peluang yang diciptakan oleh perusahaan yang berada di pasar pertama. Yang sering terjadi adalah banyak peniru (*imitator*) yang memperbaiki atau memodifikasi barang dan jasa, untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pembeli. Apabila hal tersebut terjadi, maka wirausaha perlu memindahkan daya saingnya ke segmen pasar lain, dengan mendominasi segmen pasar kecil, yang dipandang oleh perusahaan besar tidak memiliki peluang.

Strategi ketiga, yaitu perubahan karakteristik produk, pasar atau industri yang berbasis pada inovasi. Strategi ini dilakukan dengan mengubah produk dan jasa yang sudah ada, misalnya mengubah manfaat, nilai dan karakteristik ekonomi lainnya. Strategi ini dapat menciptakan inovasi, apabila melakukan salah satu cara berikut ini :

1. Menciptakan manfaat.
2. Meningkatkan nilai inovasi.
3. Beradaptasi dengan lingkungan sosial dan lingkungan ekonomi pelanggan.
4. Menyajikan apa yang dianggap bernilai oleh pelanggan.

Dengan demikian, perusahaan dapat bersaing, apabila secara konsisten dan berkesinambungan, dapat memperbaiki produk, barang dan jasa atau proses produknya sendiri.

Strategi Kewirausahaan

Pada umumnya, perusahaan kecil berhasil secara berkesinambungan dan dapat bersaing secara unggul, apabila memiliki keunggulan dalam bidang

teknik, produk yang unik dan memiliki cakupan distribusi geografis pasar yang terbatas. Ada beberapa keputusan strategis, yang diperlukan dalam kondisi pertumbuhan, yaitu :

1. Perubahan produk barang dan jasa. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Produk dan jasa baru apa yang diinginkan oleh pelanggan?
 - b. Apakah perubahan kebutuhan mereka dapat ditentukan?
2. Strategi yang menyangkut penetrasi pasar, ekspansi pasar, diversifikasi produk dan jasa, integrasi regional atau ekspansi usaha. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Bagaimana pasar dapat dicapai?
 - b. Bagaimana posisi strategis perusahaan harus diperbaiki?
 - c. Peluang apa yang akan diambil?
3. Kemampuan untuk memperoleh modal investasi, dalam rangka penelitian dan pengembangan, proses produksi dan penggantian peralatan dan dalam rangka penambahan sumber daya manusia. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Berapa modal yang diperlukan untuk investasi tersebut?
 - b. Dari mana sumbernya?
4. Analisis sumber daya manusia, sehingga memiliki keterampilan yang unik untuk mengimplementasikan strategi. Pertanyaannya adalah :
 - a. Bagaimana sumber daya manusia tersebut, akan dikembangkan, sehingga perusahaan dapat sukses di pasar?
5. Untuk memantapkan strategi bersaing, lakukan analisis terhadap pesaing yang ada maupun pesaing yang potensial. Keputusannya harus berdasarkan perilaku, sumber daya dan komitmen yang dimiliki pesaing di masa lalu. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Apakah pesaing, akan menanggapi strategi yang kita terapkan?
 - b. Kemampuan dan perencanaan apa yang diperlukan, untuk mengantisipasi pesaing?
6. Kemampuan untuk menopang keunggulan strategi perusahaan dan untuk memodifikasi strategi, dalam menghadapi perubahan permintaan pelanggan dan perilaku strategi persaingan baru. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Apakah perusahaan akan selalu mempertahankan keunggulan strategi tersebut selama-lamanya atau tidak?
7. Penentuan harga barang atau jasa untuk jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Apakah keputusan penentuan harga sudah dibandingkan dengan strategi lain?
 - b. Apakah analisis elastisitas permintaan, untuk setiap pasar sudah dipahami?
8. Interaksi perusahaan dengan masyarakat luas. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Apakah ada aksi strategis, untuk menjawab kebutuhan masyarakat?

9. Pengaruh pertumbuhan perusahaan yang cepat terhadap aliran kas. Hal ini menyangkut pertanyaan :
 - a. Apakah pertumbuhan perusahaan, akan menimbulkan masalah likuiditas?

Strategi Bagi Pemimpin Pasar

Apabila perusahaan, telah memiliki peluang pasar yang besar, seperti pada masa pertumbuhan, maka strategi yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut :

1. Bersikap menyerang dan agresif, dengan tujuan untuk mempertahankan pangsa pasar. Wirausaha harus siap memperbaiki strategi bersaingnya, agar tetap dapat mempertahankan reputasi terbaik di hadapan pelanggan.
2. Bersikap bertahan dan tidak terlalu agresif. Dalam posisi ini, setiap departemen secara efektif, menemukan keunggulan bersaing dan secara bertahap, dapat membangun hambatan masuk ke segmen pasar, yang dipilih untuk bersaing.
3. Tidak boleh ada anggapan, bahwa perusahaan yang berhasil, tidak memiliki tantangan. Hal ini dikarenakan, perusahaan yang pasif dalam mempertahankan pasarnya, tetap akan mengundang para pesaing, untuk memasuki pasar. Kegagalan dalam mempertahankan strategi, maka akan memperlemah perusahaan, dalam menanggapi serangan dari pesaing. Apabila hal tersebut terjadi, maka pesaing akan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) yang baru.

Strategi Bagi Bukan Pemimpin Pasar

Perusahaan yang memasuki tahap pertumbuhan dan memiliki posisi yang kuat, tetapi bukan pemimpin pasar, maka harus memiliki strategi tertentu. Akan tetapi strategi ini, bukan untuk bersaing dengan pemimpin pasar, melainkan strategi ini, dilakukan dengan :

1. Secara agresif, menggunakan kompetensi terbaiknya untuk meraih peluang pasar, sehingga tidak tertandingi oleh pesaing. Wirausaha harus memposisikan dirinya, dalam segmen pasar kecil dan sebagai pemain yang paling dominan. Wirausaha juga harus membangun dan mempertahankan hubungan secara terbuka, dengan para pelanggannya. Dalam hal ini, wirausaha jarang mengabaikan peluang dan selalu memperkuat hubungan, melalui pelayanan yang istimewa dan berdasarkan pada kebutuhan pelanggan.
2. Mengembangkan strategi sebagai pengikut. Dalam kondisi ekonomi yang baik, perusahaan yang mengikuti strategi ini, dapat mengalami keberhasilan. Ancaman untuk strategi ini adalah apabila pelanggan tidak lagi memandang perusahaan pemasok, sebagai pilihan pertama. Selain itu, pasar dengan produk dan jasa sejenis, bukanlah pasar yang menarik untuk persaingan.

Strategi Yang Lain

Banyak strategi, yang dapat dilakukan wirausaha, pada tahap pertumbuhan, diantaranya :

1. Pertahanan untuk dapat bersaing. Agar tetap dapat bersaing, maka pengembangan produk dan perluasan pelayanan perusahaan, harus selalu dinamis dan memposisikan perusahaan dalam keadaan kritis. Perusahaan harus selalu inovatif dan memperbaiki keberhasilannya di masa lalu atau memperbaiki produk yang pertama kali dihasilkannya dan apabila hal ini, tidak dilakukan, maka tidak akan dapat bersaing.
2. Mencoba untuk produk yang menjadi "andalan utama dan yang baru" (*big hitter*) dan tidak berkonsentrasi pada, perbaikan keberhasilan produk yang sudah ada. Keberhasilan perusahaan seperti 3 M (*Man, Material* dan *Market*) tetap mendominasi posisi pasar, melalui pengenalan produk baru secara berkesinambungan.
3. Mengambil langkah positif dan proaktif, untuk menguasai manajer kunci dan ahli profesional, yang selalu diikutsertakan dalam pembentukan keberhasilan perusahaan. Sangatlah tidak mudah untuk menempatkan kembali kemampuan individual yang cakap. Oleh karena itu, kehilangan seseorang yang cakap dan dianggap kunci keberhasilan, maka dapat menghancurkan keunggulan perusahaan, dalam menghadapi persaingan.

MEMELIHARA SEMANGAT WIRAUSAHA

Untuk mendorong perilaku kreatif di pasar, maka dapat dilakukan dengan cara :

1. Mendidik wirausaha, tentang pelayanan perusahaan, khususnya tentang alasan mengapa mereka membeli produk dan jasa, tentang masalah yang dihadapi pelanggan dan tentang apa kebutuhan, serta keinginan yang spesifik dari pelanggan.
2. Mendidik wirausaha tentang nilai-nilai perbaikan produk dan pemasarannya, tentang proses distribusi dan perbaikan teknik produksinya, sehingga dapat menghadapi persaingan.
3. Menciptakan iklim kerja yang positif, sehingga mendorong terciptanya ide-ide baru. Dengan iklim yang kondusif, maka intreprenur akan lebih kreatif dalam mentransformasikan ide-idenya. Para intreprenur secara ideal adalah individu-individu, yang bertanggung jawab dalam bidang pemasaran, teknologi dan keuangan.



BAB 9

KOMPETENSI INTI DAN STRATEGI BERSAING DALAM KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan kompetensi inti kewirausahaan
2. Menjelaskan strategi bersaing dalam kewirausahaan

KOMPETENSI INTI KEWIRAUSAHAAN

Tidak dapat disangkal lagi, bahwa kesinambungan hidup perusahaan, sangat bergantung pada ketahanan wirausaha, dalam meraih keunggulan bersaing melalui strategi yang dimilikinya. Menurut Collin Montgomery (1998), strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan, dalam menciptakan nilai, melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multi pernasaran.

Dalam manajemen perusahaan modern, seperti sekarang ini, telah terjadi pergeseran strategi, yaitu dari strategi memaksimalkan keuntungan pemegang saham (mencari laba perusahaan), menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua yang berkepentingan, dalam perusahaan (*stakeholder*), yaitu untuk pihak individu atau kelompok, yang memiliki kepentingan dalam kegiatan perusahaan, tidak hanya pemegang saham, namun juga karyawan, manajemen, pembeli, masyarakat, pemasok, distributor dan pemerintah. Akan tetapi, konsep laba tidak dapat dikesampingkan, karena konsep laba merupakan alat yang penting bagi perusahaan, untuk menciptakan manfaat bagi para pemilik kepentingan.

Laba perusahaan merupakan cermin, dari kinerja manajemen strategis, yang berhasil memuaskan pemilik kepentingan. Oleh karena itu, salah satu tugas manajemen strategis adalah menciptakan laba yang dapat dipergunakan sebagai sumber dana, untuk investasi dan meningkatkan manfaat bagi pemilik kepentingan.

Menurut Albert Widjaja (1993), laba perusahaan masih merupakan tujuan yang kritis dan menjadi ukuran keberhasilan, tetapi bukan tujuan akhir dari suatu perusahaan. Dikatakan sangat penting, karena apabila tidak memperoleh laba, maka perusahaan tidak dapat memberikan manfaat bagi para pemilik kepentingannya. Hal ini, berarti perusahaan tidak dapat memberikan kenaikan gaji, tidak dapat membagikan deviden kepada pemegang saham, tidak dapat memperluas usaha dan tidak dapat membayar pajak (J. Supranto, 1993 : 5).

Teori ekonomi mikro neoklasik dari mazhab Austria, dikemukakan bahwa perusahaan dapat memperoleh keuntungan, apabila memiliki keunggulan yang unik, untuk menghindari persaingan sempurna. Menurut Schumpeter (1934), keuntungan tersebut hanya dapat tercipta dari penemuan yang dilakukan para wirausaha. Penemuan dari para wirausaha, dapat menciptakan keuntungan melalui penemuan cara-cara baru, dalam memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan. Menurut Richard A. D'Aveni (1994: 253), penemuan para wirausaha merupakan hasil dari proses kreatif yang dinamis, dari para pencipta yang berusaha, menciptakan ketidakseimbangan pasar. Mengapa wirausaha dapat menciptakan ketidakseimbangan pasar? Jawabannya adalah karena para wirausahalah, yang menciptakan barang-barang baru dan berbeda, serta menciptakan nilai di pasar.

Selain mazhab neo klasik, tidak sedikit ahli ekonomi dan manajemen 1980-an hingga 1990-an, yang mengemukakan berbagai pandangan mengenai bagaimana perusahaan, dapat memperoleh keuntungan dari persaingan. Michael Porter (1980) yang terkenal dengan teori strategi

bersaing (*competitive strategy*), mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus, agar memiliki posisi tawar-menawar yang kuat (*bargaining power*), dalam persaingan. Menurut teori strategi yang kuat, dari Porter (1991), perusahaan dapat mencapai keberhasilan, apabila tiga kondisi dipenuhi, yaitu :

1. Tujuan perusahaan dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperlihatkan posisi terkuat di pasar.
2. Tujuan dan kebijakan tersebut, ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan, serta diperbarui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.
3. Perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus, sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan reputasi merek dan biaya produksi yang rendah. Kompetensi khusus ini, harus dikembangkan secara terus-menerus dan secara dinamis. Apabila kompetensi khusus tidak diubah, maka tingkat keuntungan perusahaan dapat menurun.

Pada intinya, perusahaan harus menciptakan daya saing khusus, untuk memperkuat posisi tawar-menawar dalam persaingan, serta untuk menampung tuntutan persaingan di pasar, yang berasal dari para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti dan tantangan gencar lainnya, dari para pesaing. Menurut strategi ini, perusahaan harus mencari pasar yang kuat, berbiaya rendah dan harus menjadi senjata utama, dalam persaingan.

Oleh karena itu, menurut Mintzberg (1990) dalam teori design school, perusahaan harus mendesain strategi perusahaan, antara peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal, yang memadai dan berpedoman pada pilihan alternatif dari "strategi besar" (*grand strategy*), kemudian didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti, yang merupakan kompetensi khusus dari pengelolaan sumber daya perusahaan. Kompetensi tersebut, diciptakan melalui strategi generik milik Porter, seperti strategi biaya rendah, diferensiasi dan fokus, serta didukung oleh nilai-nilai budaya yang relevan. Inti dari teori kompetensi ini sebenarnya, sering dikemukakan oleh para ahli seperti Gary Hamel, C. K , Prahalad dan H. Mintzberg.

Gary Hamel dan C. K. Prahalad dalam karyanya *Competing for the Future* (1994), mengemukakan beberapa definisi kompetensi inti sebagai berikut :

1. Kompetensi inti menggambarkan kemampuan kepemimpinan, dalam serangkaian produk atau jasa.
2. Kompetensi adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi, yang dimiliki perusahaan, untuk dapat bersaing.
3. Kompetensi inti adalah keterampilan yang memungkinkan perusahaan, memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan.

4. Sumber-sumber kompetensi secara kompetitif merupakan suatu keunikan bersaing dan memberikan kontribusi terhadap nilai biaya konsumen.

Menurut Mahoney dan Pandian (1992), untuk menghadapi persaingan, yang semakin kompleks dan mengalami krisis eksternal, maka perusahaan kecil dapat menggunakan teori "strategi berbasis sumber daya" (resource-based strategy). Teori ini dinilai potensial, untuk memelihara keberhasilan perusahaan, ketika berada dalam situasi eksternal yang bergejolak, misalnya dalam keadaan krisis ekonomi yang berkepanjangan di Indonesia seperti saat ini.

Teori ini mengutamakan pengembangan kapabilitas internal yang unggul, tidak transparan, sukar ditiru oleh pesaing, memberi daya saing jangka panjang, yang melebihi tuntutan pasar saat ini dan kebal terhadap resesi. Menurut teori ini, sumber daya perusahaan, berupa tanah, teknologi, tenaga kerja (termasuk kapabilitas dan pengetahuan), modal dan kebiasaan rutin, dapat dikelola secara khusus, untuk memperoleh keuntungan yang terus-menerus dari persaingan.

Oleh karena itu, menurut "teori berbasis sumber daya" (resource-based theory) yang dikutip oleh Schoemaker (1980), pusat perhatian perusahaan, dalam menciptakan keunggulan daya saing, untuk mencari keuntungan besar, seperti yang dikemukakan oleh Porter (1985) merupakan strategi jangka pendek statis, karena untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan, diperlukan adanya daya saing jangka panjang (Albert Wijaya, 1993 : 47).

Untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan, perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus, dari semua sumber daya, yang mungkin belum dimanfaatkan secara optimal dan dapat diubah menjadi peluang produktif yang unik, diantaranya melalui pencarian ide-ide baru atau wawasan manajemen yang lebih luas secara terus-menerus. Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan, melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan :

1. Pola organisasi dan administrasi yang baik.
2. Perpaduan aset fisik berwujud, seperti sumber daya manusia dan alam, serta aset tidak berwujud seperti kebiasaan berpikir kreatif (Penrose, 1985) dan keterampilan manajerial.
3. Budaya perusahaan.
4. Proses kerja dan penyesuaian yang cepat atas tuntutan baru.

Baik teori strategi dinamis maupun strategi berbasis sumber daya, kelihatannya sangat relevan, apabila diterapkan dalam pembangunan dan pengembangan perusahaan kecil di Indonesia, yang dihadapkan persaingan bebas dan krisis ekonomi yang berkepanjangan seperti saat ini. Perhatian utama, harus diletakkan pada keunggulan daya saing, untuk menciptakan nilai tambah yang tinggi melalui potensi sumber daya alam (lokal) yang ada dan kapabilitas sumber daya manusia, yang dibekali dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang tinggi.

Dengan menggunakan strategi berbasis sumber daya, dunia usaha Indonesia akan bangkit dan berusaha, untuk menciptakan kapabilitas khusus dari sumber daya internal perusahaan, serta tidak lagi terlalu mengandalkan strategi kekuatan pasar, seperti monopoli dan fasilitas pemerintah. Perusahaan kecil dapat tumbuh cepat, apabila berani berpikir kreatif dan mengetahui cara mengembangkan sumber daya internal secara kreatif.

Dalam konteks persaingan global seperti saat ini, perusahaan kecil harus mengalihkan strategi pada penggunaan sumber daya internal. Strategi pengembangan perusahaan, harus mengarah pada keahlian khusus secara internal, dapat menciptakan produk unggul, untuk memperbesar pangsa produksi. Hal ini dapat dilakukan, melalui pangsa produksi (manufacturing share), yaitu perusahaan yang muncul pada berbagai produk, yang mempunyai berbagai komponen penting yang sama dan tidak lagi mencari pangsa pasar pada produk konsumen akhir seperti masa lalu. Strategi berbasis sumber daya ini, menurut Albert Widjaja (1993 : 47), lebih murah dan ampuh, karena usaha kecil dapat memanfaatkan sumber daya alam dan tenaga kerja lokal.

Dari teori berbasis sumber daya tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks persaingan bebas seperti saat ini, para wirausaha harus menggunakan strategi pengelolaan usahanya. Strategi pengembangan perusahaan, baik yang baru maupun yang sudah lama, harus mengarah pada penggunaan sumber daya internal, dengan mengarah pada keahlian khusus, yang dapat menciptakan produk yang unggul, untuk memperbesar pangsa produksi produk konsumen akhir. Dengan strategi tersebut, para wirausaha dapat lebih berkembang dalam persaingan lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Grant (1991) yang dikutip oleh Albert Wijaya (1994), terdapat beberapa langkah yang dapat digunakan, untuk mengembangkan strategi berbasis sumber daya, di antaranya :

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya.

Sumber daya tersebut berupa :

- a. Teknologi.
- b. Kapabilitas karyawan.
- c. Paten dan merek.
- d. Kemampuan keuangan.
- e. Kecanggihan pemasaran
- f. Pelayanan pelanggan.
- g. Lebih lanjut, sumber daya tersebut, diklasifikasikan menjadi :
- h. Sumber daya finansial.
- i. Sumber daya fisik.
- j. Sumber daya manusia.
- k. Sumber daya teknologi.
- l. Sumber daya reputasi organisasi.

2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kemampuan atau kapabilitas.
Kapabilitas diartikan sebagai apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan, melalui kerjasama tim (bukan perorangan), dengan tujuan untuk mengembangkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas tersebut, mengintegrasikan ide baru, keterampilan dan pengetahuan lain, sehingga menjadi kunci dalam berpikir kreatif.
3. Menyortir dan mengembangkan kapabilitas, untuk diterapkan di pasar dan untuk mencapai keuntungan yang tinggi, secara berkesinambungan, sehingga sulit ditiru atau disaingi. Pada tahap ini, kapabilitas perlu dipelihara dalam hal :
 - a. Daya tahan, yaitu perlu untuk terus diperbarui atau dimodifikasi, dengan mencari pengetahuan dan ide-ide yang baru.
 - b. Tidak boleh transparan, tetapi harus mengembangkan kapabilitas yang beragam dan tidak menggantungkan salah satu sumber kapabilitas, sehingga sulit diamati atau direkonstruksi oleh orang lain.
4. Memformulasikan strategi pengembangan sumber daya inti dan kapabilitas seefektif mungkin, pada semua kegiatan manajemen. Sementara itu, perusahaan harus mempelajari perkembangan manajemen dan kemungkinan-kemungkinan masa depan, untuk mempertahankan daya saing perusahaan secara berkesinambungan.

STRATEGI BERSAING DALAM KEWIRAUSAHAAN

Dalam konsep strategi pemasaran, terdapat istilah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dikenal dengan 4 P, yaitu :

1. Barang dan jasa (*product*).
2. Harga (*price*).
3. Tempat (*place*).
4. Promosi (*promotion*).

Dalam kewirausahaan, 4 P tersebut ditambahkan satu P, yaitu probe (penelitian dan pengembangan), sehingga menjadi 5P. Dalam riset pemasaran, probe selalu ditambahkan di awal, sehingga urutan bauran pemasaran menjadi :

1. *Probe* (penelitian dan pengembangan).
2. *Product* (barang dan jasa).
3. *Price* (harga).
4. *Place* (tempat).
5. *Promotion* (promosi).

Penelitian dan pengembangan dalam kewirausahaan merupakan strategi utama, karena memiliki keterkaitan dengan kreativitas dan inovasi. Di dalamnya tercakup: penelitian dan pengembangan produk, harga, tempat dan promosi.

Wirausaha berkembang dan berhasil, karena memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang memadai, sehingga tercipta barang-barang yang bernilai dan unggul di pasar.

Dalam manajemen strategis yang baru, Mintzberg mengemukakan 5 P yang sama, artinya dengan strategi, yaitu perencanaan (*plan*), pola (*patern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*) dan permainan atau taktik (*play*).

a. Strategi adalah perencanaan

Konsep strategi tidak lepas, dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan, untuk mencapai tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan. Hal ini disebabkan, karena strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, misalnya pola perilaku bisnis, yang telah dilakukan di masa lampau. Sebagai contoh, McDonald's selama bertahun-tahun telah memegang teguh dan secara konsisten melaksanakan prinsip kualitas, pelayanan dan kebersihan, sehingga hal inilah yang menjadi strategi bagi perusahaan McDonald's. Contoh lain, Mercedes sejak awal secara konsisten menjual mobil, untuk segmen pasar tingkat atas atau yang disebut dengan high end strategy.

b. Strategi adalah pola

Menurut Mintzberg, strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai intended strategy dan disebut demikian, karena belum terlaksana dan berorientasi pada masa depan, tetapi disebut juga sebagai realized strategy, pada saat strategi telah dilakukan oleh perusahaan.

c. Strategi adalah posisi

Definisi strategi ketiga menurut Mintzberg adalah strategi adalah posisi, yaitu memposisikan produk tertentu ke pasar tertentu. Perusahaan rokok Marlboro dan Sampoerna Mild merupakan perusahaan rokok yang paling serius mempromosikan produknya di Indonesia. Hal ini disebabkan, karena masing-masing mempunyai strategi posisi yang berbeda di pasaran. Seperti, Marlboro memposisikan produk rokoknya, sebagai rokok bagi kaum pria sejati, yang menyukai tantangan alam, seperti yang digambarkan melalui iklan-iklannya, sedangkan A Mild, lebih ditujukan kepada kaum muda, sehingga produk rokoknya dibuat berkadarkan nikotin ringan. Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg, cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik, di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan dan melihat ke luar, yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

d. Strategi adalah perspektif

Definisi strategi yang keempat adalah perspektif. Jika dalam P kedua dan ketiga, cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam strategi perspektif, cenderung lebih melihat ke dalam, yaitu ke dalam organisasi dan ke atas, yaitu melihat visi utama dari perusahaan.

e. Strategi adalah permainan

Strategi adalah suatu manuver tertentu, untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek, misalnya meluncurkan merek kedua, agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh, karena merek-merek pesaing, akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi.

Banyak teori, yang membahas strategi yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi dan manajemen, serta digunakan oleh para manajer, dalam perusahaan besar dan oleh wirausaha dalam perusahaan kecil, untuk mempertahankan perusahaannya. Teori-teori tersebut secara ringkas, akan dibahas sebagai berikut :

Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Dalam karyanya yang paling terkenal, berjudul *Competitive Strategy*, Michael P. Porter (1997 dan 1998), mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat bersaing. Beberapa aspek inti dari teori Porter tersebut yaitu :

1. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Hal ini berarti, bahwa keberhasilan atau kegagalan, bergantung pada keberanian perusahaan untuk dapat bersaing, karena tanpa ada keberanian untuk bersaing, keberhasilan tidak mungkin dapat diperoleh (Porter, 1997 : 1). Strategi bersaing, dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang tangguh, ketika menghadapi persaingan.
2. Keunggulan bersaing, berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan, bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing, menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi dan fokus), untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, keunggulan bersaing menyangkut bagaimana suatu perusahaan, benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatan praktis.
3. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Semua keunggulan bersaing ini, berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan memakai strategi biaya rendah, akan memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien, dibandingkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik, serta memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli, yang diwujudkan dalam bentuk, kualitas produk, sifat-sifat khusus dan pelayanan yang baik.
4. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing tersebut, menghasilkan tiga strategi generik (Porter, 1997 : 11-13), yaitu :
 - a. Biaya rendah. Strategi ini, mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah, dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari :
 - ❖ Pengerjaan berskala ekonomis.
 - ❖ Teknologi milik sendiri.
 - ❖ Akses preferensi ke bahan baku.
 - b. Diferensiasi. Strategi ini, berasal dari kemampuan perusahaan, untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum, yang dapat dihargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain :

- ❖ Differensiasi produk.
 - ❖ Differensiasi sistem penyerahan / penyampaian produk.
 - ❖ Differensiasi dalam pendekatan pemasaran.
 - ❖ Differensiasi dalam peralatan dan konstruksi.
 - ❖ Diferensiasi dalam citra produk
- c. Fokus. Strategi fokus berusaha mencari keunggulan, dalam segmen sasaran pasar tertentu, meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Terdapat dua fokus, yaitu :
- ❖ Fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.
 - ❖ Fokus differensiasi, dilakukan dengan mengusahakan differensiasi dalam segmen sasarannya, yaitu melakukan pelayanan paling baik dan berbeda dengan yang lainnya.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi generik, pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan keunggulan, sehingga melalui keunggulan bersaing, perusahaan dapat memiliki kinerja di atas rata-rata. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang dapat tampil di atas rata-rata. Porter meringkas strategi generik tersebut seperti pada Gambar berikut ini :

Keunggulan Bersaing		
	Biaya Rendah	Differensiasi
Target Luas	Kepemimpinan dalam biaya	Differensiasi
Target Sempit	Fokus biaya	Fokus Differensiasi

Namun, strategi ini tidak luput dari risiko, seperti yang ditunjukkan pada Tabel berikut ini :

Biaya Rendah	Differensiasi	Fokus
Pesaing meniru	Pesaing meniru	Strategi fokus ditiru
Teknologi berubah	Basis differensiasi, kurang penting bagi pembeli	Segmen sasaran, menjadi tidak menarik
Keunggulan biaya tidak bertahan lama	Differensiasi tidak bertahan lama	Struktur rusak dan permintaan tidak muncul

Strategi The New 7-S's (D'Aveni)

Seperti Mahoney dan Pandian (1992) dari mazhab strategi berbasis sumber daya, Richard A. D'Aveni (1994 : 253), mengemukakan bahwa konsep keuntungan neo klasik, maupun konsep strategi dinamis dari Porter (1991), memiliki orientasi jangka pendek yang bersifat statis. Sedangkan, seiring dengan perubahan global, yang diperlukan pada saat ini adalah strategi jangka panjang yang dinamis, sebagaimana yang diungkapkan oleh Richard A. D'Aveni (1994 : 253) :

"Today's cause of high performance will not work tomorrow, making it difficult to find generic or sustainable strategies that are associated with high performance. Only entrepreneurial discovery of new opportunities and creative destruction of opponent's, advantages create profit."

Untuk menghadapi kondisi yang semakin dinamis seperti sekarang ini, maka Richard A. D'Aveni (1994 : 243), mengemukakan suatu ide dasar bahwa perusahaan, harus menekankan strategi yang berfokus pada pengembangan kompetensi inti, pengetahuan dan keunikan aset tidak berwujud, untuk menciptakan keunggulan. Oleh karena itu, D'Aveni mengajukan tujuh kunci keberhasilan perusahaan, dalam lingkungan persaingan yang sangat dinamis, yang dikenal dengan "The New 7-S's."

Konsep "The New 7-S's" ini, meliputi pokok-pokok dasar sebagai berikut:

1. *Superior stakeholder satisfaction*. Strategi yang pertama dari New 7-S's ini, bertujuan memberikan kepuasan jauh di atas rata-rata, kepada semua orang yang berkepentingan terhadap perusahaan, seperti kepada pemasok, karyawan, manajer, konsumen, pemerintah dan masyarakat sekitarnya. Dengan memberi kepuasan kepada setiap pemilik kepentingan tersebut, maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi. Sebagai contoh :
 - a. Pemasok bahan baku, akan mempertinggi kualitas pasokannya, karena mendapatkan manfaat dari perusahaan.
 - b. Karyawan akan lebih semangat dan mempertinggi produktivitasnya, karena merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan.
 - c. Manajer dan pimpinan perusahaan, akan semakin bersemangat, karena mendapat kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.
 - d. Pemegang saham, akan lebih banyak menanamkan modalnya, karena mendapat keuntungan atau imbalan hasil dari investasinya.
 - e. Konsumen, akan bertambah jumlahnya dan akan menyebarluaskan reputasi perusahaan, karena puas dengan produk yang ditawarkan perusahaan.
 - f. Masyarakat dan pemerintah, akan sangat mendukung, karena merasakan manfaat kehadiran perusahaan dalam hal penyediaan lapangan pekerjaan, kontribusi pajak dan lain sebagainya.
2. *Sooth saying*. Strategi yang kedua ini, berfokus kepada sasaran, artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat, bagi produk dan jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan.
3. *Positioning for speed*. Strategi ketiga adalah strategi dalam memposisikan perusahaan secara cepat di pasar. Perusahaan harus segera mengkomunikasikan produk yang dihasilkannya ke pasar, agar segera dikenal konsumen.
4. *Positioning for surprise*. Strategi keempat adalah membuat posisi yang mencengangkan, melalui barang dan jasa-jasa baru yang lebih unik dan

berbeda, serta dapat memberikan nilai tambah baru, sehingga konsumen dapat lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan.

5. *Shifting the role of the game*. Strategi kelima adalah mengubah pola persaingan perusahaan, sehingga pesaing terganggu, dengan pola-pola yang diubah.
6. *Signaling strategic intent*. Strategi keenam adalah mengutamakan perasaan. Kedekatan dengan para karyawan, relasi dan konsumen merupakan strategi yang ampuh, untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
7. *Simultaneous and sequential strategic thrusts*. Strategi ketujuh adalah mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan, melalui penciptaan barang dan jasa, yang selalu dapat memberi kepuasan kepada konsumen.

Kunci utama The New 7-S's adalah menggunakan inisiatif, untuk merebut persaingan. Menurut D'Aveni, The New 7-S's menyangkut penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda, untuk masa yang akan datang. Strategi ini, dimaksudkan untuk membatasi strategi dinamis yang dimiliki oleh pesaing. Konsep "*creating a new and different future*" yang dikemukakan oleh D'Aveni, identik dengan konsep "*ability to create : new and different*" pada kewirausahaan, yang dikemukakan oleh Drucke (1969 : 61).

D'Aveni mengelompokkan New 7-S's tersebut, menjadi tiga kelompok yang sangat efektif, untuk mengganggu pasar, serta meliputi kemampuan dan taktik. Kerangka kerja The New 7-S's berdasarkan atas strategi penemuan dan pengembangan keunggulan melalui gangguan pasar dan bukan berdasarkan keunggulan yang berkesinambungan dan keseimbangan yang sempurna. Sebagai ilustrasi, uraian ketiga faktor tersebut, akan terlihat dalam Tabel berikut ini. Hal ini disebabkan, karena ketiga faktor tersebut, saling berhubungan dan bekerjasama, dalam mengembangkan visi, kapabilitas, taktik dan untuk menciptakan gangguan pasar.

Tujuan dari The New 7-S's adalah menciptakan gangguan melalui penciptaan keunggulan-keunggulan baru yang berkesinambungan.

Tabel Three Critical Factors For Delivery of a Series of Disruption and The New 7 S's Strategy

Three Critical Factors	The New 7-S'S
1. Vision for disruption	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envisioning disruption that create superior stakeholder satisfaction.
2. General capabilities for executing disruption	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Using strategic soothsaying as a means of seeing and creating opportunities for disruption. ✓ Building the capability for speed into the organization so the disruption are executed better.
3. Product/market tactics used to	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creating the capability to surprise opponents so that the disruption are executed more powerful.

deliver the disruptions	<ul style="list-style-type: none">✓ Selecting actions that shift the rules used by competitor in their dynamic strategic interactions.✓ Executing simultaneous and sequential strategic thrusts as a mean of molding the flow of the dynamic strategic interactions that will occur.
-------------------------	---

Sumber : Richard A. D'Aveni, Hypercompetition Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering, 1994, hal. 244



BAB 10

ANALISIS BISNIS DAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan pentingnya studi kelayakan usaha
2. Menjelaskan proses dan tahap studi kelayakan
3. Menjelaskan analisis kelayakan usaha
4. Menjelaskan kriteria investasi
5. Menjelaskan penyusunan studi kelayakan usaha

PENTINGNYA STUDI KELAYAKAN USAHA

Sebelum bisnis baru dimulai atau dikembangkan, maka harus diadakan penelitian, tentang apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan menguntungkan atau tidak. Apabila menguntungkan dan apakah keuntungan tersebut memadai, serta dapat diperoleh secara terus-menerus dalam waktu yang lama? Secara teknis, mungkin saja usaha tersebut layak dilakukan, tetapi secara ekonomis dan sosial, kemungkinan kurang memberikan manfaat. Untuk itu, ada dua studi atau analisis yang dapat digunakan, untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu bisnis, dijalankan dan dikembangkan, yaitu :

1. Studi kelayakan usaha.
2. Analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Studi kelayakan usaha atau disebut juga sebagai analisis proyek bisnis memiliki pengertian, yaitu: penelitian tentang layak atau tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dan dapat menguntungkan secara terus-menerus. Studi ini, pada dasarnya membahas berbagai konsep dasar, yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis, agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting dilakukan, karena akan dijadikan sebagai dasar implementasi kegiatan usaha.

Hasil studi kelayakan usaha, pada prinsipnya dapat digunakan untuk :

1. Merintis usaha baru, misalnya membuka toko, membangun pabrik, mendirikan perusahaan jasa, membuka usaha dagang dan lain sebagainya.
2. Mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya untuk menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, mengganti peralatan / mesin, menambah mesin baru, memperluas cakupan usaha dan lain sebagainya.
3. Memilih jenis usaha atau investasi / proyek yang paling menguntungkan, misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikasi atau perakitan, proyek A atau proyek B dan lain sebagainya.

Adapun pihak yang memerlukan dan berkepentingan, terhadap studi kelayakan usaha diantaranya :

1. Pihak Wirausaha (Pemilik Perusahaan)

Memulai bisnis atau mengembangkan bisnis yang sudah ada, tentu memerlukan pengorbanan yang cukup besar dan selalu dihadapkan pada ketidakpastian. Dalam kewirausahaan, studi mkelayakan usaha, sangat penting dilakukan, agar kegiatan usaha tidak mengalami kegagalan dan memberi keuntungan sepanjang waktu. Demikian juga, untuk penyandang dana yang mengajukan persyaratan tertentu, seperti untuk pihak bankir, investor dan pemerintah.

Studi kelayakan berfungsi sebagai laporan, pedoman dan bahan pertimbangan, untuk merintis dan mengembangkan usaha atau melakukan investasi baru, sehingga bisnis yang akan dilakukan, dapat meyakinkan wirausaha itu sendiri, maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan.

2. Investor dan Penyandang Dana

Bagi investor dan penyandang dana, studi kelayakan usaha penting dilakukan, untuk memilih jenis investasi yang paling menguntungkan dan sebagai jaminan atas modal yang ditanamkan atau dipinjamkan, sehingga studi kelayakan, sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak atau tidaknya investasi akan dilakukan.

3. Masyarakat dan Pemerintah

Bagi masyarakat, studi kelayakan sangat diperlukan, untuk bahan kajian, apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya atau sebaliknya justru merugikan, seperti bagaimana dampak lingkungan, apakah memberikan manfaat positif atau negatif.

Bagi pemerintah, studi kelayakan sangat penting, untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.

PROSES DAN TAHAP STUDI KELAYAKAN

Tahap Penemuan Ide atau Perumusan Gagasan

Tahap penemuan ide adalah tahap dimana wirausaha memiliki ide, untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut, kemudian dirumuskan dan diidentifikasi, misalnya kemungkinan bisnis yang paling memberikan peluang, untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang. Banyak kemungkinannya, misalnya bisnis industri, perakitan, perdagangan, usaha jasa atau jenis usaha lainnya yang dianggap paling layak.

Tahap Formulasi Tujuan

Tahap ini adalah tahap perumusan visi dan misi bisnis, seperti visi dan misi bisnis yang hendak dijalankan, setelah bisnis tersebut diidentifikasi, misalnya apakah misinya untuk menciptakan barang dan jasa yang sangat diperlukan masyarakat sepanjang waktu ataukah untuk menciptakan keuntungan yang langgeng atau apakah visi dan misi bisnis yang akan dikembangkan tersebut, benar-benar menjadi kenyataan atau tidak? Sehingga, semuanya itu dirumuskan dalam bentuk tujuan usaha.

Tahap Analisis

Yang dimaksud dengan tahap penelitian, yaitu proses sistematis yang dilakukan, untuk membuat suatu keputusan, apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahapan ini, dilakukan seperti prosedur proses penelitian ilmiah lainnya, yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menarik kesimpulan. Kesimpulan dalam studi kelayakan usaha hanya dua, yaitu dilaksanakan atau tidak dilaksanakan..

Adapun aspek-aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis tersebut, yaitu :

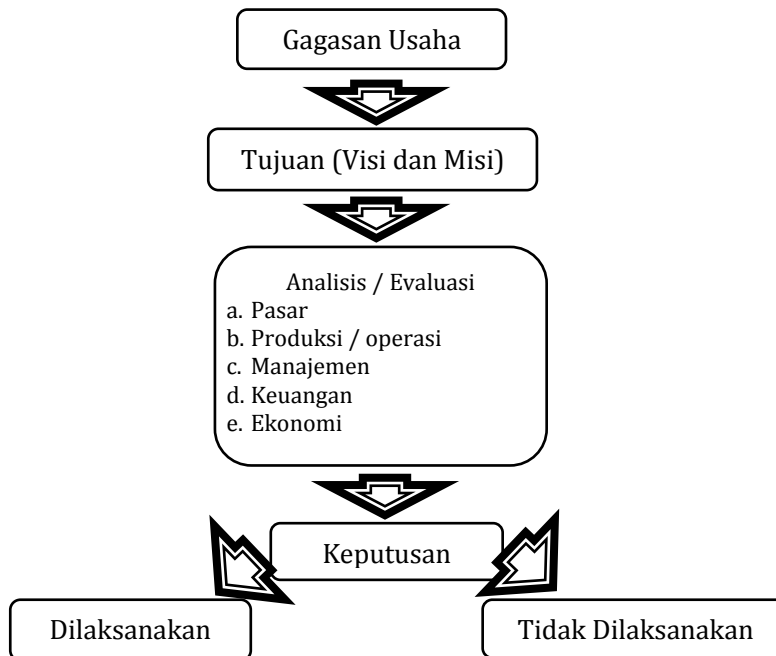
1. Aspek pasar, mencakup produk yang akan dipasarkan, peluang, permintaan dan penawaran, harga, segmentasi, pasar sasaran, ukuran, perkembangan dan struktur pasar, serta strategi pesaing.

2. Aspek teknik produksi/operasi, meliputi lokasi, gedung/bangunan, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan penolong, tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan tata letak pabrik atau tempat usaha.
3. Aspek manajemen/pengelolaan, meliputi organisasi, aspek pengelolaan, tenaga kerja, kepemilikan, yuridis, lingkungan dan lain sebagainya. Aspek yuridis dan lingkungan, perlu juga untuk dianalisis, karena perusahaan harus mendapat pengakuan, dari berbagai pihak dan harus bersifat ramah terhadap lingkungan.
4. Aspek finansial/keuangan, meliputi sumber dana dan penggunaannya, proyeksi biaya, pendapatan, keuntungan dan arus kas.

Tahap Keputusan

Setelah dievaluasi, dipelajari, dianalisis dan hasilnya meyakinkan, maka langkah berikutnya adalah tahap pengambilan keputusan, mengenai apakah bisnis tersebut, layak dilaksanakan atau tidak. Oleh karena, menyangkut keperluan investasi yang mengandung risiko, maka keputusan bisnis, biasanya berdasarkan atas beberapa kriteria investasi, seperti Periode Pembayaran Kembali (*Pay Back Period*—PBP), Nilai Sekarang Bersih (Net Present Value—NPV), Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return*—IRR) dan lain sebagainya.

Secara ringkas, proses studi kelayakan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar Proses Studi Kelayakan

ANALISIS KELAYAKAN USAHA

Analisis Aspek Pemasaran

Untuk menganalisis aspek pemasaran, maka seorang wirausaha, terlebih dahulu harus melakukan penelitian pemasaran, dengan menggunakan sistem informasi pemasaran yang memadai dan dengan berdasarkan atas analisis dan prediksi, apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan, memiliki peluang pasar yang memadai atau tidak. Dalam analisis pasar, terdapat beberapa komponen yang harus dianalisis dan dicermati, diantaranya :

1. Kebutuhan dan keinginan konsumen. Barang dan jasa apa yang banyak dibutuhkan dan diinginkan konsumen? Berapa banyak yang mereka butuhkan? Bagaimana daya beli mereka? Kapan mereka membutuhkan? Jika kebutuhan dan keinginan mereka teridentifikasi dan memungkinkan untuk terpenuhi, sehingga peluang pasar bisnis dapat terbuka dan layak digunakan, jika dilihat dari kebutuhan/keinginan konsumen.
2. Segmentasi pasar. Pelanggan dikelompokkan dan diidentifikasi, misalnya berdasarkan geografi, demografi dan sosial budaya. Jika segmentasi pasar teridentifikasi, maka pasar sasaran akan dapat terwujud dan tercapai.
3. Target. Target pasar, menyangkut banyaknya konsumen yang dapat diraih. Berapa target yang ingin dicapai? Apakah konsumen loyal terhadap bisnis? Apakah produk yang ditawarkan, dapat memberi kepuasan atau tidak? Jika konsumen loyal, maka potensi pasar tinggi.
4. Nilai tambah. Wirausaha harus mengetahui nilai tambah produk dan jasa pada setiap rantai pemasaran, yang dimulai dari pemasok, agen, hingga kepada konsumen akhir. Nilai tambah barang dan jasa, biasanya diukur dengan harga, misalnya berapa harga dari pabrik pemasok, harga setelah di agen dan harga setelah ke konsumen. Dengan mengetahui nilai tambah, pada setiap rantai pemasaran, maka nilai tambah bisnis, akan dapat diketahui—tinggi atau rendah.
5. Masa hidup produk. Harus dianalisis, apakah masa hidup produk dan jasa bertahan lama atau tidak. Apakah ukuran lama masa produk, lebih dari waktu yang dibutuhkan, untuk menghasilkan laba atau tidak. Jika masa produk lebih lama, berarti potensi pasar tinggi. Harus dianalisis juga, mengenai apakah produk industri baru atau industri lama, sudah mapan atau produk industri justru sedang menurun. Jika produk industri baru sedang tumbuh, maka potensi pasar tinggi.
6. Struktur pasar. Harus dianalisis, apakah barang dan jasa yang akan dipasarkan, termasuk pasar persaingan tidak sempurna (seperti pasar monopoli, oligopoli dan monopolistik) atau pasar persaingan sempurna. Jika barang dan jasa termasuk jenis pasar persaingan tidak sempurna, berarti potensi pasar tinggi, jika dibandingkan dengan produk, yang termasuk pasar persaingan sempurna.
7. Persaingan dan strategi pesaing. Harus dianalisis, apakah tingkat persaingan tinggi atau rendah. Jika persaingan tinggi, berarti peluang pasar

rendah. Wirausaha harus membandingkan keunggulan pesaing, jika dilihat dari strategi produk, harga, jaringan distribusi, promosi dan tingkat penggunaan teknologinya. Jika pesaing lebih unggul, berarti bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan, akan lemah dalam persaingan. Sehingga, untuk memenangkan persaingan, tentu saja bisnis tersebut, harus lebih unggul daripada pesaing.

8. Ukuran pasar. Ukuran pasar, dapat dianalisis dari volume penjualan. Jika volume penjualan tinggi, berarti pasar potensial. Misalnya, dengan volume penjualan usaha skala kecil, sebesar Rp. 5 miliar per tahun atau sebesar Rp 10 juta per hari, berarti ukuran pasarnya cukup besar.
9. Pertumbuhan pasar. Pertumbuhan pasar, dapat dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan. Jika pertumbuhan pasar tinggi (misalnya lebih dari 20 persen), berarti potensi pasar tinggi.
10. Laba kotor. Apakah perkiraan margin laba kotor tinggi atau rendah? Jika profit margin kotor, lebih dari 20 persen, berarti pasar termasuk potensial.
11. Pangsa pasar. Pangsa pasar, dapat dianalisis dari selisih jumlah barang dan jasa yang diminta, dengan jumlah barang dan jasa yang ditawarkan. Jika pangsa pasar menurut proyeksi meningkat, bahkan setelah lima tahun mencapai 40 persen, berarti bisnis yang akan dilakukan atau dikembangkan, memiliki pangsa pasar yang tinggi.

Apabila aspek pemasaran global layak untuk dilakukan, maka analisis berikutnya adalah mengenai aspek produksi atau operasi.

1. Analisis Aspek Produksi/Operasi

Beberapa unsur yang harus dianalisis, yaitu :

- a. Lokasi operasi. Untuk bisnis, hendaknya dipilih lokasi yang paling strategis dan efisien, serta baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi pelanggannya. Misalnya dekat ke pemasok, ke konsumen, ke alat transportasi atau di antara ketiganya. Selain itu, lokasi bisnis harus menarik, agar konsumen dapat loyal.
- b. Volume operasi. Volume operasi, harus relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan, sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan kapasitas. Apabila volume operasi berlebihan, maka akan menimbulkan masalah baru dalam penyimpanan / penggudangan, sehingga pada akhirnya mempengaruhi harga pokok penjualan.
- c. Mesin dan peralatan. Mesin dan peralatan, harus sesuai dengan perkembangan teknologi masa kini dan yang akan datang, serta harus disesuaikan dengan luas produksi, agar tidak terjadi kelebihan kapasitas.
- d. Bahan baku dan bahan penolong. Bahan baku dan bahan penolong, serta sumber daya yang diperlukan, harus cukup tersedia. Persediaan tersebut, harus sesuai dengan kebutuhan, sehingga biaya bahan baku menjadi efisien.
- e. Tenaga kerja. Tentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan dan bagaimana kualifikasinya. Jumlah dan kualifikasi karyawan,

harus disesuaikan dengan keperluan jam kerja dan kualifikasi pekerjaan, untuk menyelesaikannya.

- f. Tata letak. Tata ruang atau tata letak, yang menyangkut berbagai fasilitas operasi, harus tepat dilakukan dan prosesnya praktis, sehingga dapat mendukung proses produksi.

Apabila aspek pemasaran dan operasi layak, maka selanjutnya lakukan analisis mengenai aspek manajemen.

2. Analisis Aspek Manajemen

Dalam menganalisis aspek-aspek manajemen, terdapat beberapa unsur yang harus dianalisis, yaitu mengenai :

- a. Kepemilikan: Apakah unit bisnis, yang akan didirikan berbentuk milik pribadi (perseorangan) atau milik bersama (persekutuan, seperti : CV, PT dan bentuk badan usaha lainnya)? Apa saja keuntungan dari kerugian, atas bentuk badan usaha tersebut?
- b. Organisasi: Jenis organisasi apa yang diperlukan? Apakah organisasi berbentuk lini, staf, lini dan staf atau bentuk lainnya? Tentukan juga, jenis yang paling tepat dan efisien.
- c. Tim manajemen: Apakah bisnis akan dikelola sendiri atau melibatkan orang lain, secara profesional? Sehingga hal ini, bergantung pada skala usaha dan kemampuan yang dimiliki oleh wirausaha itu sendiri. Apabila bisnis berskala besar, maka sebaiknya dibentuk tim manajemen yang solid.
- d. Karyawan. Karyawan harus disesuaikan dengan jumlah dan kualifikasi yang diperlukan.

Apabila aspek manajemen layak, maka selanjutnya lakukan analisis mengenai aspek keuangan.

3. Analisis Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan, meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- a. Kebutuhan dana, yaitu kebutuhan dana untuk operasional perusahaan, misalnya besarnya dana untuk aktiva tetap, modal kerja dan pembiayaan awal.
- b. Sumber dana. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, ada beberapa sumber dana yang layak digali, yaitu sumber dana internal (misalnya dari modal disetor dan laba ditahan) dan modal eksternal (misalnya dari penerbitan obligasi dan pinjaman).
- c. Proyeksi neraca. Penting dilakukan, untuk mengetahui kekayaan perusahaan, serta kondisi keuangan lainnya, misalnya saldo lancar, aktiva tetap, kewajiban jangka pendek, kewajiban jangka panjang dan kekayaan bersih.
- d. Proyeksi laba rugi. Proyeksi laba rugi dari tahun ke tahun, menggambarkan perkiraan laba atau rugi untuk masa yang akan datang. Komponennya meliputi proyeksi penjualan, biaya dan laba rugi bersih.

- e. Proyeksi arus kas. Dari arus kas dapat dilihat kemampuan perusahaan, untuk membayar kewajiban-kewajiban keuangannya. Ada tiga jenis arus kas, yaitu :
- ❖ Arus kas masuk, merupakan penerimaan berupa hasil penjualan atau pendapatan.
 - ❖ Arus kas keluar, merupakan biaya-biaya termasuk pembayaran bunga dan pajak.
 - ❖ Arus kas masuk bersih, merupakan selisih dari arus kas masuk dan arus kas keluar, ditambah penyusutan dengan perhitungan bunga setelah pajak.

KRITERIA INVESTASI

Payback Period (PP)

Payback Period (PP) merupakan teknik penilaian, terhadap jangka waktu (periode) pengembalian investasi suatu proyek atau usaha. Apabila kas bersih setiap tahunnya sama, maka rumus untuk menghitung Payback Period (PP) adalah :

$$PP = \frac{\text{Investasi}}{\text{Kas bersih/tahun}} \times \text{umur ekonomis (n)}$$

Tetapi, apabila kas bersih setiap tahunnya beda, maka rumus untuk menghitung Payback Period (PP) dicontohkan sebagai berikut :

Investasi	= Rp. 5.000.000
Kas bersih tahun 1	= (Rp. 1.750.000)
	= Rp. 3.250.000
Kas bersih tahun 2	= (Rp. 1.900.000)
	= Rp. 1.350.000

Maka, sisa kas bersih (*proceed*), dibagi dengan sisa kas bersih (*proceed*) tahun ke 3 atau :

$$PP = \frac{\text{Sisa kas bersih (proceed)}}{\text{Kas bersih tahun berikutnya}} \times \text{umur ekonomis (n)}$$

Menurut metode PP, untuk menilai, apakah suatu usaha, layak atau tidak dijalankan, harus dari hasil perhitungan tersebut, dengan ketentuannya:

1. PP harus lebih kecil, dari Investasi.
2. Dengan membandingkan rata-rata unit usaha, yang sejenis.
3. Sesuai dengan target perusahaan.

Average Rate Of Return (ARR)

ARR merupakan cara untuk mengukur rata-rata pengembalian bunga, dengan cara membandingkan antara rata-rata laba sebelum pajak (EAT), dengan rata-rata investasi.

$$\text{ARR} = \frac{\text{Rata-rata EAT}}{\text{Rata-rata Investasi}}$$

$$\text{Rata-rata EAT} = \frac{\text{Rata-rata EAT}}{\text{Umur ekonomis (n)}}$$

$$\text{Rata-rata Investasi} = \frac{\text{Investasi}}{2}$$

1. *Net Present Value* (NPV) atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara PV kas bersih (*PV of proceed*) dengan PV investasi (*capital outlays*), selama umur investasi.

$$\text{NPV} = \frac{\text{kas bersih 1}}{(1+r)^1} + \frac{\text{kas bersih 2}}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\text{kas bersih n}}{(1+r)^n} - \text{Investasi}$$

Menurut metode NPV, untuk menilai, apakah suatu usaha, layak atau tidak dijalankan, harus hasil perhitungan tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila hasil NPV positif, maka investasi tersebut diterima (usaha tersebut, layak dijalankan).
 - b. Apabila hasil NPV negatif, maka investasi tersebut ditolak (usaha tersebut, tidak layak dijalankan).
2. *Internal Rate of Return* (IRR) merupakan alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil intern.

$$\text{IRR} = i_1 + \frac{\text{NPV}_1 - \text{NPV}_2}{\text{NPV}_1} \times (i_2 - i_1)$$

Kesimpulan :

- a. Apabila IRR lebih besar (>) dari bunga pinjaman, maka investasi tersebut diterima (usaha tersebut, layak dijalankan).
 - b. Apabila, IRR lebih kecil (<) dari bunga pinjaman, maka investasi tersebut ditolak (usaha tersebut, tidak layak dijalankan).
3. *Profitability Index* (PI) atau *benefit and cost ratio* (B/C Ratio) merupakan rasio aktivitas dari jumlah nilai penerimaan bersih sekarang, dengan nilai pengeluaran investasi sekarang, selama umur investasi.

$$\text{PI} = \frac{\sum \text{PV kas bersih}}{\sum \text{PV kas bersih}} \times 100 \%$$

Kesimpulan :

- a. Apabila PI lebih besar (>) dari 1, maka investasi tersebut diterima (usaha tersebut, layak dijalankan).
- b. Apabila, PI lebih kecil (<) dari 1, maka investasi tersebut ditolak (usaha tersebut, tidak layak dijalankan).

4. Rasio Keuangan, seperti :
 - a. Rasio likuiditas.
 - b. Rasio solvabilitas.
 - c. Rasio aktivitas.
 - d. Rasio profitabilitas.

PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN USAHA

Sistematika laporan studi kelayakan usaha, pada umumnya berisi :

RINGKASAN PROYEK

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1 Dasar Gagasan membuka Bisnis Baru / Pengembangan Bisnis
- 1.2 Nama dan Alamat Perusahaan
- 1.3 Bidang Usaha
- 1.4 Bentuk Perusahaan
- 1.5 Gambaran Perkembangan Perusahaan (Untuk Perusahaan Yang Sudah Ada)

BAB II PROFIL PERUSAHAAN (Untuk Perusahaan Yang Sudah Ada)

- 2.1 Gambaran Umum Perusahaan
- 2.2 Perizinan
- 2.3 Aspek Teknis Produksi / Operasi
- 2.4 Aspek Pemasaran
- 2.5 Aspek Manajemen
- 2.6 Aspek Keuangan

BAB III PROYEK YANG DIUSULKAN

- 3.1 Proyek yang Diusulkan
 - a. Sifat Investasi (baru / perluasan)
 - b. Jenis Produk (produk utama / produk sampingan)
- 3.2 Aspek Teknis
 - a. Sifat Proyek
 - b. Jenis dan Jumlah Produksi
 - c. Lokasi
 - d. Bangunan
 - e. Mesin dan Peralatan
 - f. Tata Letak Proses
 - g. Proses Produksi
 - h. Kapasitas Produksi
 - i. Bahan Baku dan Bahan Penolong
 - j. Tenaga Kerja
- 3.3 Aspek Pemasaran
 - a. Peluang Pasar

- b. Segmentasi Pasar
 - c. Sasaran Pasar
 - d. Volume dan Harga Penjualan
 - e. Masa Hidup Produk
 - f. Struktur Pasar
 - g. Persaingan dan Strategi Bersaing
 - h. Ukuran Pasar dan pertumbuhannya
 - i. Pangsa Pasar
 - j. Margin Laba Kotor
- 3.4 Aspek Manajemen
- a. Kepemilikan
 - b. Struktur Organisasi
 - c. Tim Manajemen
 - d. Tenaga Kerja / Karyawan
- 3.5 Aspek Keuangan
- a. Kebutuhan Dana
 - b. Sumber Dana
 - c. Prediksi Pendapatan
 - d. Prediksi Biaya
 - e. Prediksi Laba Rugi
 - f. Kriteria Investasi

BAB IV KESIMPULAN

LAMPIRAN



BAB 11

ETIKA BISNIS DALAM KEWIRAUSAHAAN

Tujuan Instruksional Khusus :

Setelah mempelajari dan membaca bab ini, Anda diharapkan mampu untuk:

1. Menjelaskan norma dan etika bisnis
2. Menjelaskan prinsip-prinsip etika dan perilaku bisnis
3. Menjelaskan cara-cara mempertahankan standar etika
4. Menjelaskan tanggung jawab perusahaan

NORMA DAN ETIKA BISNIS

Salah satu aspek yang sangat populer dan perlu mendapat perhatian dalam dunia bisnis ini adalah norma dan etika bisnis. Hal ini disebabkan, karena Etika bisnis dapat menjamin kepercayaan dan loyalitas dari semua unsur yang berpengaruh pada perusahaan dan dapat juga menentukan maju atau mundurnya perusahaan. Menurut Zimmerer (1996 : 20), etika bisnis adalah suatu kode etik mengenai perilaku pengusaha, yang didasarkan pada nilai-nilai moral dan norma, yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan.

Etika, pada dasarnya adalah suatu komitmen untuk melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang tidak benar. Oleh karena itu, perilaku etika berperan melakukan “apa yang benar” atau yang “baik” untuk menentang apa yang “salah” atau yang “buruk”. Menurut Ronald J. Ebert dan Ricky M. Griffin (200 : 80), etika bisnis adalah istilah yang sering digunakan, untuk menunjukkan perilaku etika, dari seorang manajer atau karyawan, dalam suatu organisasi.

Etika bisnis sangat penting dilakukan, untuk mempertahankan loyalitas pemilik kepentingan, dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan perusahaan. Mengapa demikian? Karena semua keputusan perusahaan, sangat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pemilik kepentingan. Pemilik kepentingan adalah semua individu atau kelompok, yang berkepentingan dan berpengaruh terhadap keputusan perusahaan.

Ada dua jenis, pemilik kepentingan yang berpengaruh terhadap perusahaan, yaitu :

1. Pemilik kepentingan internal

Investor, karyawan, manajemen dan pimpinan perusahaan merupakan pemilik kepentingan internal.

2. Pemilik kepentingan eksternal

Pelanggan, asosiasi dagang, kreditor, pemasok, pemerintah, masyarakat umum dan kelompok khusus, yang berkepentingan terhadap perusahaan merupakan pemilik kepentingan eksternal.

Pihak-pihak tersebut, sangat menentukan keputusan dan keberhasilan perusahaan. Menurut Zimmerer (1996 : 21), yang termasuk kelompok pemilik kepentingan, yang mempengaruhi keputusan bisnis adalah:

1. Para pengusaha / mitra usaha

Selain merupakan pesaing, para pengusaha juga merupakan mitra usahanya. Sebagai mitra, para pengusaha merupakan relasi usaha, yang dapat bekerjasama, dalam menyediakan informasi atau sumber peluang, misalnya akses pasar, bahan baku dan sumber daya lainnya. Bahkan, mitra usaha dapat berperan sebagai pemasok, produsen dan pemasar.

Mereka secara bersama-sama, dapat juga menentukan harga jual atau harga beli, daerah pemasaran dan standar barang, serta jasa. Loyalitas mitra usaha, akan sangat bergantung pada kepuasan yang mereka terima (bagian dari kepuasan pemilik kepentingan) perusahaan.

2. Petani dan pemasok bahan baku

Petani dan pemasok bahan baku, berperan dalam menyediakan bahan baku. Pasokan bahan baku, yang kurang bermutu dan lambat, dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, petani dan pemasok bahan baku merupakan faktor yang langsung mempengaruhi keputusan bisnis. Keputusan dalam menentukan kualitas barang dan jasa, sangat bergantung pada pemasok bahan baku.

Sebagai contoh, untuk menghasilkan produk jamu "Air Mancur" atau "Jamu Jago" yang berkualitas tinggi, diperlukan bahan baku berkualitas tinggi, yang dihasilkan oleh para petani. Kemudian, bahan baku yang berkualitas, sangat bergantung pada loyalitas para petani, dalam menghasilkan bahan baku. Sebaliknya, loyalitas petani penghasil bahan baku yang tinggi, sangat bergantung pada tingkat kepuasan yang mereka terima dari perusahaan, baik dalam menentukan keputusan harga jual bahan baku, maupun dalam bentuk insentif lainnya.

3. Organisasi pekerja

Organisasi atau serikat pekerja, juga dapat mempengaruhi keputusan, melalui proses tawar-menawar secara kolektif. Tawar-menawar tersebut, menyangkut : tingkat upah, jaminan sosial, kesehatan, kompensasi dan jaminan hari tua, sehingga sangat berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan. Perusahaan yang tidak melibatkan organisasi pekerja, dalam mengambil keputusan, sering menimbulkan protes / demo dari para pekerja perusahaan.

Sebagai contoh, unjuk rasa buruh yang terjadi di Indonesia sekarang ini adalah sebagai akibat ketidakpuasan para buruh terhadap keputusan sepihak yang diambil perusahaan dan sebagai akibat dari kurang dilibatkannya buruh, dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Ketidakloyalan yang paling tragis adalah ketika perusahaan sedang mengalami penurunan keuntungan akibat krisis ekonomi, tetapi para pekerja justru menuntut kenaikan upah dan jaminan kerja yang lebih tinggi. Tuntutan ini terjadi, sebagai akibat dari kurangnya kepuasan para pekerja, dalam hal penerimaan upah dan jaminan kerja yang tetap rendah, padahal perusahaan mendapatkan keuntungan yang tinggi.

4. Pemerintah

Pemerintah dapat mengatur kelancaran aktivitas usaha, melalui serangkaian kebijaksanaan yang dibuatnya. Peraturan dan perundang-undangan pemerintah, sangat berpengaruh terhadap iklim usaha. Undang-undang monopoli, hak paten, hak cipta dan peraturan yang melindungi dan mengatur jalannya usaha, sangat besar pengaruhnya terhadap dunia usaha.

Misalnya, pemberian hak monopoli dan pembebasan pajak (tax holiday) oleh pemerintah, terhadap perusahaan mobil "Timor" sebagai produk mobil nasional, sehingga menjadikan produk perusahaan tersebut menguasai pasaran. Akan tetapi, ketika pemberian hak monopoli dan

pembebasan bea masuk dari pemerintah dikurangi, maka harga mobil Timor naik, sehingga mengakibatkan pangsa pasarnya turun.

5. Bank

Bank, selain berfungsi sebagai jantung perekonomian secara makro, juga berfungsi sebagai lembaga yang dapat menyediakan dana perusahaan. Neraca-neraca perbankan yang kurang likuid, dapat mempengaruhi neraca-neraca perusahaan yang tidak likuid. Sebaliknya, neraca-neraca perusahaan yang kurang likuid, dapat mempengaruhi keputusan bank dalam menyediakan dana bagi perusahaan. Bunga kredit bank dan persyaratan yang dibuat bank penyandang dana, sangat besar pengaruhnya terhadap keputusan yang diambil dalam bisnis. Sebagai contoh, krisis perbankan yang terjadi di Indonesia mengakibatkan krisis neraca perusahaan, baik perusahaan skala kecil, menengah, maupun besar.

6. Investor

Investor penyandang dana, dapat mempengaruhi perusahaan melalui serangkaian persyaratan yang diajukannya. Persyaratan tersebut, akan mengikat dan sangat besar pengaruhnya dalam pengambilan keputusan. Misalnya, investor hanya bersedia menanam modalnya di Indonesia, apabila modal yang diinvestasikannya menjamin pengembalian investasi yang besar. Untuk itu, para investor sering kali menerapkan persyaratan manajemen mereka, misalnya standar tenaga kerja, bahan baku, produk dan aturan lainnya. Jadi, loyalitas investor sangat bergantung pada tingkat kepuasan mereka, atas hasil modal yang ditanamkan.

7. Masyarakat umum

Masyarakat umum yang dilayani, dapat mempengaruhi keputusan bisnis. Mereka akan menanggapi dan memberikan informasi tentang bisnis. Mereka juga merupakan konsumen yang akan menentukan keputusan-keputusan perusahaan, baik dalam menentukan produk barang dan jasa yang dihasilkan, maupun teknik produksi yang digunakan. Tanggapan terhadap operasi perusahaan, kualitas, harga dan jumlah barang, serta pelayanan perusahaan, akan mempengaruhi keputusan-keputusan perusahaan. Harga dan kualitas barang, serta pelayanan perusahaan yang kurang memuaskan, akan menciptakan citra perusahaan yang kurang baik. Hal ini berarti, loyalitas masyarakat (sebagai bagian dari pemilik kepentingan) terhadap perusahaan, menjadi rendah, akibat rendahnya kepuasan yang mereka terima dari perusahaan.

8. Pelanggan dan konsumen

Pelanggan yang membeli produk, secara langsung dapat mempengaruhi keputusan bisnis. Barang dan jasa yang akan dihasilkan, jumlah dan teknologi yang diperlukan, sangat ditentukan oleh pelanggan dan pada akhirnya, akan mempengaruhi keputusan-keputusan bisnis.

Selain kelompok-kelompok tersebut, beberapa kelompok lain, yang berperan dalam perusahaan adalah para pemilik kepentingan kunci (key stakeholders) seperti : manajer, direktur dan kelompok khusus.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa loyalitas pemilik kepentingan, sangat bergantung pada kepuasan yang mereka peroleh. Menurut Ronald J. Ebert (2000 : 182), apabila seseorang menyukai suatu pekerjaan, maka ia akan merasa puas, sehingga apabila dirinya merasa puas, maka ia akan memiliki sikap loyal, komitmen dan kerja keras, yang berarti memiliki moral yang tinggi.

Mathieu Paquefot (2000), seorang guru besar University of La Rochelle Prancis, dalam makalahnya berjudul Stakeholders Loyalty, mengemukakan bahwa kepuasan pemilik kepentingan akan mendorong loyalitas mereka terhadap perusahaan. Menurutnya, ".....loyalitas dari pemilik kepentingan, dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan differensiasi. Oleh karena, loyalitas dapat mendorong terciptanya differensiasi, maka loyalitas pemilik kepentingan, akan menjadi hambatan bagi para pesaing. Ingat bahwa differensiasi merupakan bagian dari strategi generik, sehingga dapat memenangkan persaingan (Porter, 1998).

Jelaslah bahwa etika bisnis merupakan landasan penting dan harus diperhatikan, terutama untuk menciptakan dan melindungi reputasi perusahaan. Oleh karena itu, menurut Zimmerer, etika bisnis merupakan masalah yang sangat sensitif dan kompleks. Mengapa demikian? Karena menurutnya, membangun etika untuk mempertahankan reputasi adalah lebih sulit dilakukan daripada menghancurkannya.

Selain etika dan perilaku, yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis adalah norma etika. Menurut Zimmerer (1996: 22), ada tiga tingkatan norma etika, yaitu :

1. Hukum, berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur perbuatan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Hukum hanya mengatur standar perilaku minimum.
2. Kebijakan dan prosedur organisasi, memberi arahan khusus bagi setiap orang di organisasi, dalam mengambil keputusan sehari-hari. Para karyawan akan bekerja, sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan / organisasi.
3. Moral sikap mental individual, sangat penting untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal. Nilai moral dan sikap mental individual, biasanya berasal dari keluarga, agama dan sekolah. Sebagian lain yang menentukan etika perilaku adalah pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Kebijakan dan aturan perusahaan, sangat penting, terutama untuk membantu, mengurangi dan mempertinggi pemahaman karyawan tentang etika perilaku.

Menurut Zimmerer (1996), kerangka kerja etika, dapat dikembangkan melalui tiga tahap :

1. Tahap pertama, mengakui dimensi-dimensi etika yang ada, sebagai suatu alternatif atau keputusan. Artinya, sebelum wirausaha menginformasi-

kan suatu keputusan etika yang dibuat, terlebih dahulu ia harus mengakui etika yang ada.

2. Tahap kedua, mengidentifikasi pemilik kepentingan kunci, yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan bisnis, akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh berbagai pemilik kepentingan. Karena konflik dalam pemilik kepentingan, dapat mempengaruhi pembuatan keputusan, maka sebelum keputusan itu dibuat, terlebih dahulu harus dihindari konflik antar pemilik kepentingan.
3. Tahap ketiga, membuat pilihan alternatif dan membedakan antara tanggapan etika dan bukan etika. Ketika membuat pilihan alternatif tanggapan etika dan bukan etika, serta mengevaluasi dampak positif dan negatifnya, maka manajer akan menemukan beberapa hal berikut ini :
 - a. Prinsip-prinsip dan etika perilaku.
 - b. Hak-hak moral.
 - c. Keadilan.
 - d. Konsekuensi dan hasil.
 - e. Pembeneran publik.
 - f. Intuisi dan pengertian / wawasan
4. Tahap keempat adalah memilih tanggapan etika yang terbaik dan mengimplementasikannya. Pilihan tersebut, harus konsisten dengan tujuan, budaya dan sistem nilai perusahaan, serta keputusan individu. Siapakah pihak yang bertanggung jawab, terhadap moral etika dalam perusahaan? Menurut Zimmerer, pihak yang bertanggung jawab terhadap moral etika adalah manajer. Oleh karena itu, ada tiga tipe manajer, apabila dilihat dari sudut etikanya, yaitu :
 - a. Manajemen Tidak Bermoral. Hal ini dapat terjadi, karena didorong oleh kepentingan dirinya sendiri/demi keuntungannya sendiri atau perusahaan. Kekuatan yang menggerakkan manajemen immoral adalah kerakusan / ketamakan, yaitu berupa prestasi organisasi atau keberhasilan personal. Manajemen tidak bermoral merupakan kutub yang berlawanan dengan manajemen etika.

Misalnya, pengusaha yang menggaji karyawannya, dengan gaji di bawah upah minimum atau perusahaan yang meniru produk-produk perusahaan lain atau perusahaan percetakan yang memperbanyak cetakannya, melebihi kesepakatan dengan pemegang hak cipta dan lain sebagainya.
 - b. Manajemen Amoral. Tujuan utama dari manajemen amoral adalah laba, akan tetapi tindakannya berbeda dengan manajemen immoral. Perbedaan ini disebabkan, karena ada satu hal yang membedakannya, yaitu mereka tidak dengan sengaja melanggar hukum atau norma etika. Yang terjadi pada manajemen amoral adalah bebas kendali dalam mengambil keputusan, artinya mereka tidak mempertimbangkan etika, dalam mengambil keputusan. Salah satu contoh dari manajemen amoral adalah penggunaan uji kejujuran detektor bagi calon karyawan.

- c. Manajemen Bermoral. Manajemen bermoral juga bertujuan untuk meraih keberhasilan, tetapi dengan menggunakan aspek legal dan prinsip-prinsip etika. Filosofi manajer bermoral, selalu melihat hukum sebagai standar minimum dan menjaga etika dalam berperilaku.

PRINSIP-PRINSIP ETIKA DAN PERILAKU BISNIS

Menurut pendapat Michael Josephson (1988), yang dikutip oleh Zimmerer (1996), secara universal, ada 10 prinsip etika yang dapat mengarahkan perilaku, yaitu :

1. Kejujuran, yaitu penuh kepercayaan, bersifat jujur, sungguh-sungguh, terus-terang, tidak curang, tidak mencuri, tidak menggelapkan dan tidak berbohong.
2. Integritas, yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus hati, berani dan penuh pendirian/keyakinan, tidak bermuka dua, tidak berbuat jahat dan dapat dipercaya.
3. Memelihara janji, yaitu selalu menaati janji, patut dipercaya, penuh komitmen, patuh, tidak menginterpretasikan persetujuan, dalam bentuk teknikal atau legalistik, dengan dalih ketidakrelaan.
4. Kesetiaan, yaitu hormat dan loyal kepada keluarga, teman, karyawan dan negara, tidak menggunakan atau memperlihatkan informasi rahasia, begitu juga dalam suatu konteks profesional, menjaga/melindungi kemampuan, untuk membuat keputusan profesional yang bebas dan teliti dan menghindari hal yang tidak pantas, serta konflik kepentingan.
5. Kewajaran/keadilan, yaitu berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia mengakui kesalahan, memperlihatkan komitmen keadilan, persamaan perlakuan individual dan toleran terhadap perbedaan, serta tidak bertindak melampaui batas atau mengambil keuntungan yang tidak pantas, dari kesalahan atau kemalangan orang lain.
6. Suka membantu orang lain, yaitu saling membantu, baik hati, berbelas kasihan, tolong-menolong, kebersamaan dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan orang lain.
7. Hormat kepada orang lain, yaitu menghormati martabat orang lain, kebebasan dan hak menentukan nasib sendiri bagi semua orang, bersopan santun, tidak merendahkan dan mempermalukan martabat orang lain.
8. Warga negara yang bertanggung jawab, yaitu selalu mentaati hukum/aturan, penuh kesadaran sosial dan menghormati proses demokrasi, dalam mengambil keputusan.
9. Mengejar keunggulan, yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, baik dalam pertemuan personal, maupun pertanggung jawaban profesional, tekun, dapat dipercaya/diandalkan, rajin, penuh komitmen, melakukan semua tugas dengan kemampuan terbaik dan mengembangkan, serta mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.

10. Dapat dipertanggungjawabkan, yaitu memiliki dan menerima tanggung jawab, atas keputusan dan konsekuensinya, serta selalu memberi contoh.

CARA-CARA MEMPERTAHANKAN STANDAR ETIKA

1. Ciptakan kepercayaan perusahaan. Kepercayaan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai perusahaan, yang mendasari tanggung jawab etika bagi pemilik kepentingan.
2. Kembangkan kode etik. Kode etik merupakan suatu catatan, tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika, yang diharapkan perusahaan dari karyawan. Topik-topik khas yang ada pada suatu kode etik, biasanya memuat tentang :
 - a. Ketulusan hati secara fundamental dan ketaatan pada hukum.
 - b. Kualitas dan keamanan produk.
 - c. Kesehatan dan keamanan tempat kerja
 - d. Konflik kepentingan.
 - e. Praktik dan latihan karyawan.
 - f. Praktik pemasaran dan penjualan
 - g. Keamanan / kebebasan.
 - h. Kegiatan berpolitik.
 - i. Pelaporan finansial.
 - j. Hubungan dengan pemasok.
 - k. Penentuan harga, pengajuan rekening dan kontrak.
 - l. Jaminan dagang / informasi.
 - m. Pembayaran untuk mendapatkan usaha.
 - n. Perlindungan lingkungan.
 - o. Informasi pemilikan.
 - p. Keamanan kemasan.
3. Jalankan kode etik secara adil dan konsisten. Manajer harus mengambil suatu tindakan, apabila seseorang yang terlibat dalam perusahaan, telah melanggar etika. Apabila karyawan mengetahui, bahwa yang melanggar etika tidak dihukum, maka kode etik menjadi tidak berarti apa-apa.
4. Lindungi hak perorangan. Akhir dari semua keputusan setiap etika, sangat bergantung pada individu. Melindungi seseorang dengan kekuatan prinsip moral dan nilainya merupakan jaminan terbaik, untuk menghindari penyimpangan etika. Untuk membuat keputusan etika, maka seseorang harus memiliki :
 - a. Komitmen etika, yaitu tekad seseorang untuk bertindak secara etis dan melakukan sesuatu yang benar.
 - b. Kesadaran etika, yaitu kemampuan untuk merasakan implikasi etika dari suatu situasi.
 - c. Kemampuan kompetensi, yaitu kemampuan untuk menggunakan suara pikiran moral dan mengembangkan strategi pemecahan masalah secara praktis.
5. Adakan pelatihan etika. Workshop merupakan alat untuk meningkatkan kesadaran para karyawan.

6. Lakukan audit etika secara periodik. Audit merupakan cara terbaik, untuk mengevaluasi efektivitas sistem etika. Hal ini disebabkan, karena hasil evaluasi tersebut, akan memberikan suatu sinyal kepada karyawan, bahwa etika bukan sekadar gurauan.
7. Pertahankan standar tinggi tentang tingkah laku, tidak hanya aturan. Tidak ada seorang pun, yang dapat mengatur norma dan etika. Akan tetapi, manajer dapat saja memperbolehkan seseorang, untuk mengetahui tingkat penampilan yang mereka harapkan. Standar tingkah laku sangat penting dilakukan, untuk menekankan betapa pentingnya etika dalam organisasi. Setiap karyawan, harus mengetahui bahwa etika tidak dapat dinegosiasi atau ditawar.
8. Hindari contoh etika yang tercela setiap saat dan etika diawali dari atasan. Atasan harus memberi contoh dan menaruh kepercayaan kepada bawahannya.
9. Ciptakan budaya yang menekankan komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah sangat penting, yaitu untuk menginformasikan barang dan jasa yang kita hasilkan dan menerima saran, untuk perbaikan perusahaan.
10. Libatkan karyawan dalam mempertahankan standar etika. Para karyawan sebaiknya diberi kesempatan, untuk memberikan umpan balik, tentang bagaimana standar etika dipertahankan.

TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Selain etika, yang tidak kalah pentingnya adalah pertanggung jawaban sosial perusahaan. Menurut Ronald J. Ebert dan Ricky M. Griffin (2000 : 83), etika sangat berpengaruh terhadap tingkah laku individual, sehingga tanggung jawab sosial, mencoba menjembatani antara komitmen individu dan kelompok dalam suatu lingkungan sosial, seperti pelanggan, perusahaan lain, karyawan dan investor. Tanggung jawab sosial, juga menyeimbangkan antara komitmen yang berbeda. Menurut Zimmerer, ada beberapa jenis bentuk pertanggung jawaban perusahaan, yaitu :

1. Tanggung jawab terhadap lingkungan.
Perusahaan harus ramah lingkungan, artinya perusahaan harus memperhatikan, melestarikan dan menjaga lingkungan, misalnya tidak membuang limbah sembarangan, berusaha mendaur ulang limbah yang dapat merusak lingkungan dan menjalin komunikasi yang baik, dengan kelompok masyarakat yang ada di lingkungan sekitarnya.
2. Tanggung jawab terhadap karyawan.
Menurut Ronald J. Ebert (2000 : 89), semua aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti: penerimaan karyawan baru, pengupahan, pelatihan, promosi dan kompensasi merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan. Sedangkan, menurut Zimmerer (2000), tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan, dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Mendengarkan dan menghormati pendapat karyawan.
 - b. Meminta input kepada karyawan.
 - c. Memberikan umpan balik positif maupun negatif.

- d. Selalu menekankan, tentang kepercayaan kepada karyawan.
 - e. Membiarkan karyawan, mengetahui apa yang sebenarnya mereka harapkan.
 - f. Memberikan imbalan, kepada karyawan yang bekerja dengan baik.
 - g. Memberi kepercayaan kepada karyawan.
3. Tanggung jawab terhadap pelanggan.

Menurut Ronald J. Ebert (2000 : 88), tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pelanggan, ada dua kategori, yaitu :

- a. Menyediakan barang dan jasa yang berkualitas.
 - b. Memberikan harga produk dan jasa yang adil dan wajar.
- Tanggung jawab sosial perusahaan, juga termasuk melindungi hak-hak pelanggan. Menurutnya, ada empat hak pelanggan, yaitu :
- a. Hak mendapatkan produk yang aman.
 - b. Hak mendapatkan informasi segala aspek produk.
 - c. Hak untuk didengar.
 - d. Hak memilih apa yang akan dibeli.

Sedangkan menurut Zimmerer (1996), hak-hak pelanggan, yang harus dilindungi meliputi :

- a. Hak keamanan. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, harus berkualitas dan memberikan rasa aman, demikian juga dengan kemasannya.
- b. Hak mengetahui. Konsumen berhak, untuk mengetahui barang dan jasa yang mereka beli, termasuk perusahaan yang menghasilkan barang tersebut.
- c. Hak untuk didengar. Komunikasi dua arah harus dibentuk, yaitu untuk menyalurkan keluhan produk dan jasa dari konsumen, serta untuk menyampaikan berbagai informasi barang dan jasa dari perusahaan.
- d. Hak atas pendidikan. Pelanggan berhak atas pendidikan, misalnya pendidikan tentang bagaimana menggunakan dan memelihara produk. Perusahaan harus, menyediakan program pendidikan, agar pelanggan memperoleh informasi barang dan jasa yang akan dibelinya.
- e. Hak untuk memilih. Hal terpenting dalam persaingan adalah memberikan hak untuk memilih barang dan jasa yang mereka perlukan. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah tidak mengganggu persaingan dan mengabaikan undang-undang antimonopoli (*anti trust*).
- f. Tanggung jawab terhadap investor. Tanggung jawab perusahaan terhadap investor adalah menyediakan pengembalian investasi yang menarik, seperti memaksimalkan laba. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab, untuk melaporkan kinerja keuangan secara akurat dan seefektif mungkin, kepada pihak investor.
- g. Tanggung jawab terhadap masyarakat. Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap masyarakat sekitarnya, misalnya menyediakan

pekerjaan dan menciptakan kesehatan, serta kontribusi terhadap masyarakat yang berada, di sekitar lokasi perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, Rhonda. 2008. *Business Plan In A Day. Cara Jitu Membuat Rencana Bisnis*. Jakarta : Penerbit Kanisius.
- Alma, Buchari. 2011. *Kewirausahaan*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuhbelas. Bandung : Alfabeta.
- Dun Steinhoff, John F. Burgess. 1993. *Small Business Management Fundamentals* 6th ed. New York : McGraw hill Inc
- Dun & Broadstreet dan Business Credit, Inc. 1989. *The Challenges of Managing a Small Business*. Small Business Department. Winconsin : Murray Hill
-1993. *The Strategic Plan and Business Plan*. New York : Prentice Hall
- Ebert J. Ronald dan Ricky Griffin. 2000. *Business Essentials*. New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. 2011. *Business Essentials*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Forum Human Capital Indonesia. 2007. *Excellent People. Excellent Business. Pemikiran Strategik Mengenai Human Capital Indonesia*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Franz Magnis-Suseno. 1987. *Etika Dasar : Masalah-masalah Pokok Filsafat Moral*. Yogyakarta : Kanisius
- Kementerian Perindustrian. 2010. *Panduan Pelaksanaan Kemitraan Industri Kecil dan Menengah dengan Usaha Besar*. Jakarta : Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian.
- Kuriloff, Arthur H, dkk. 1993. *Starting and Managing the Small Business* 3rd ed. New York : McGraw Hill
- Levinson, J.C. dan Lautenslager, Al. 2006. *Guerrilla Marketing in 30 Days*. Penerjemah : Dwi Prabantini. Yogyakarta : Andi.
- Majalah Bisnis dan CSR Reference For Decision Maker. 2010. *Indonesia Green Awards Untuk Berkelanjutan Manusia dan Alam*. Jakarta : La tofi Entreprise Media.
- Nugroho, Riant. 2009. *Memahami Latar Belakang Pemikiran Entrepreneurship Ciputra*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Business Plan. Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*. Cetakan Ketujuh. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Scarborough, Norman M, Thomas W. Zimmerer. 1993. *Effective Small Business Management* 4th ed. New York : Mac-Millan Publishing Company
- Saiman, Leonardus. 2009. *Kewirausahaan. Teori, Praktik dan Kasus-kasus*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sarosa, Pietra. 2004. *Langkah Awal Menjadi Entrepreneur Sukses*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

- Sukirno, Sadono, Husin Wan Sabri, Indrianto Danny, Sianturi Charles dan Saefullah, Kurniawan. 2006. *Pengantar Bisnis*. Edisi Pertama. Jakarta : Kencana.
- Suryana. 2009. *Kewirausahaan. Pedoman Praktis : Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Winardi, J. 2004. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Jakarta : Kencana.