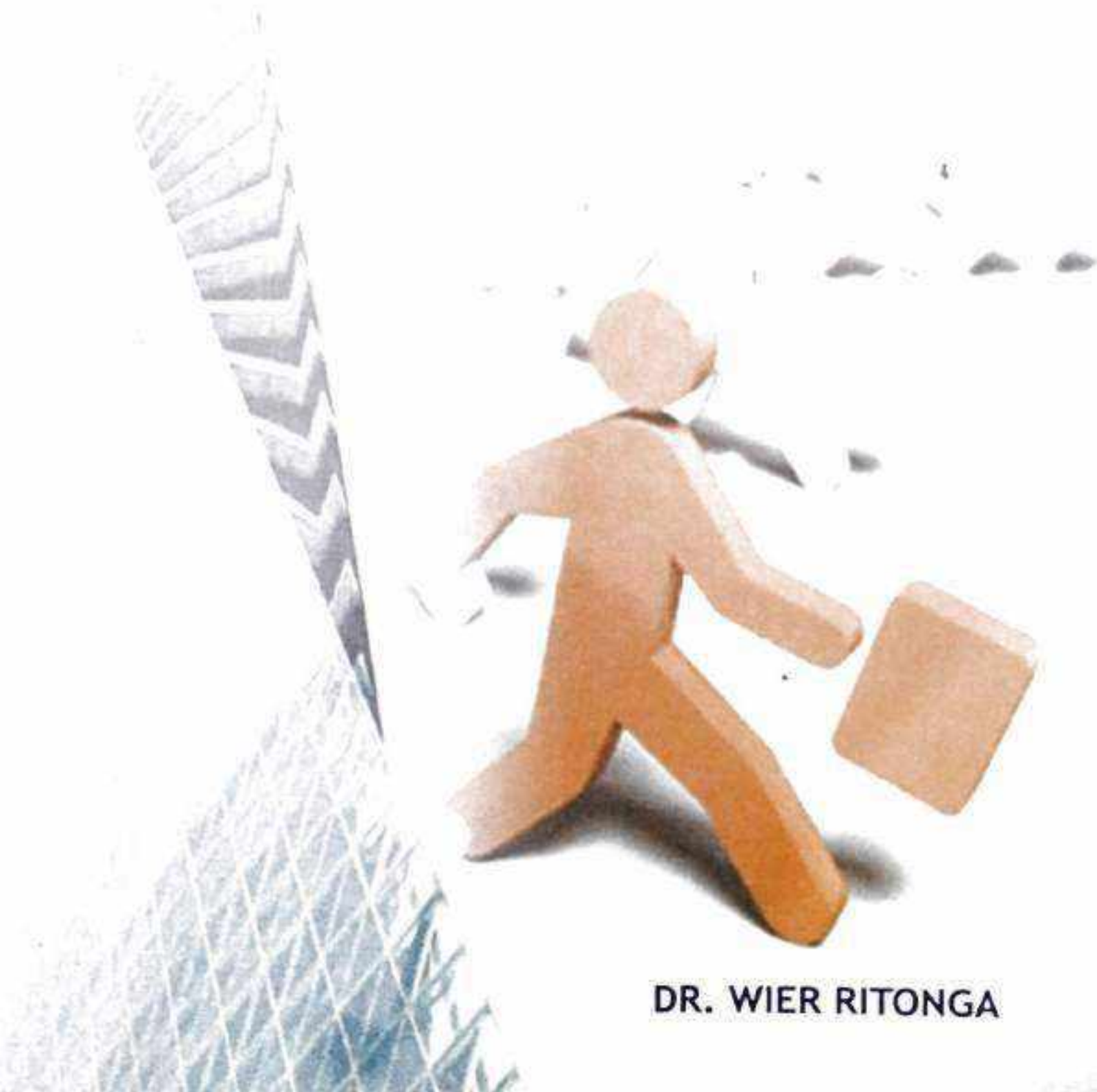


ENTREPRENEURSHIP

UNTUK PEMULA - MAHASISWA – MAGISTER DAN MANAJER



DR. WIER RITONGA

RITONGA, WIER, DR
ENTREPRENERUSHIP
Lembaga Penerbit STIE PBM, 2013

ISBN 978-602-8789-09-7



Lembaga Penerbit STIE PBM
Jl. Dewi Sartika No. 4E-4F
Jakarta Timur
Telp. 021 800 8580
Fax . 021 800 8272
Email : wierritonga@gmail.com

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Hak Penerbitan pada Lembaga Penerbit STIE PBM

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA
Pasal 72
KETENTUAN PIDANAN SANKSI PELANGGARAN**

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyerafkan, menyiaran, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Buku ini disusun untuk para pemula dalam dunia bisnis, mahasiswa, manajer dan juga pimpinan perusahaan. Entrepreneurship adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

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

1. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usahanya 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.

Sehingga entrepreneurship mempunyai kemampuan dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan sebagai dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup.

Akhirnya penulis mengucapkan segala puji dan syukur di panjatkan kehadirat Allah SWT yang selalu memberikan rahmat dan karunia Nya serta nikmat yang tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih terutama kepada istri tercinta Hj. Rita Zahara, SE MM dan keempat anak saya Indah Restu Juniarti, Rahmi Inayati Aprilia, Putri Zaharani Ananda dan Putra Baginda Bamama yang telah membenkan motivasi dan semangat bagi penulis untuk menyelesaikan penyusunan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna penyempurnaannya. Mudah-mudahan buku ini bermanfaat bagi pembaca.

Jakarta, Juni 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Tabel.....	v
Daftar Gambar.....	vi
BAB I Konsep Dasar, Fungsi dan Model Proses Kewirausahaan.....	1
A. Konsep Dasar Kewirausahaan.....	1
B. Inti dan Hakikat Kewirausahaan.....	5
C. Jiwa dan Sikap Kewirausahaan.....	6
D. Fungsi dan Peran Wirausaha.....	8
E. Model Proses kewirausahaan.....	9
BAB II Merintis Usaha Baru Dan Model Pengembangannya.....	12
A. Cara Memasuki Dunia Usaha.....	12
B. Merintis Usaha Baru.....	12
C. Membeli Perusahaan yang Sudah Didirikan.....	17
D. Lingkungan yang Mempengaruhi Kegiatan Dunia Usaha.....	18
BAB III Pengelolaan Usaha dan Strategi Kewirausahaan.....	21
A. Pengelolaan Usaha.....	21
B. Pengelolaan Keuangan.....	22
C. Teknik dan Strategi Perencanaan.....	23
D. Teknik Pengembangan Usaha.....	34
E. Manajemen dan Strategi Kewirausahaan.....	35
BAB IV Kewirausahaan dan Bisnis Kecil.....	38
A. Pengembangan Wawasan Jenis Bidang Usaha.....	38
B. Rintisan Usaha Wirausaha Baru.....	39
C. Perdagangan Besar.....	39
D. Perdagangan Eceran.....	42
E. Perdagangan Kaki Lima.....	46
F. Franchising (Waralaba).....	47
G. Fasilitas kemitraan iktm.....	49
H. Pola-pola kemitraan iktm.....	54
BAB V Intrapreneurship.....	56
A. Pengertian dan Manfaat.....	56
B. Perbedaan Perusahaan Tradisional dengan Intrapreneurship.....	56
C. Lingkungan atau Iklim Organisasi yang Mendorong Intrapreneurship.....	57
D. Karakteristik Kepemimpinan Intrapreneurship.....	58
E. Membangun Iklim Intrapreneurship Dalam Organisasi.....	59

BAB VI Etika Bisnis dan Kewirausahaan	60
A. Norma dan Etika Bisnis.....	60
B. Prinsip-Prinsip etika dan perilaku bisnis.....	63
C. Cara-cara mempertahankan standar etika.....	64
D. Tanggung jawab perusahaan.....	65
E. Etika wirausaha.....	65
Bab VII Business Plan (Perencanaan Bisnis)	67
A. Pentingnya Perencanaan Bisnis.....	67
B. Pengertian Business Plan.....	68
C. Kerangka Rencana Usaha.....	70
D. Bentuk Formal <i>Business Plan</i>	77
Bab VIII Kompetensi Inti dan Strategi Bersaing	
Dalam Kewirausahaan	82
A. Kompetensi Inti Kewirausahaan.....	82
B. Strategi Bersaing dalam Kewirausahaan.....	85
C. Strategi <i>the New 7-S's</i> (D'aveni).....	88
BAB IX Analisis Bisnis dan Studi Kelayakan Bisnis	90
A. Pentingnya Studi Kelayakan Usaha.....	90
B. Proses dan Tahap Studi Kelayakan.....	90
C. Analisis Kelayakan Usaha.....	92
D. Kriteria Investasi.....	94
E. Penyusunan Studi Kelayakan Bisnis.....	96
F. Evaluasi dan Persiapan Bisnis Baru.....	97
BAB X Marketing Plan (Rencana Pemasaran)	100
A. Ruang Lingkup Rencana Pemasaran (<i>Marketing Plan</i>).....	100
B. Wirausaha Harus Melaksanakan Konsep Pemasaran.....	101
C. Tiga komponen marketing concept.....	102
D. Menyusun <i>Marketing Plan</i>	103
BAB XI Meningkatkan Produktivitas Usaha Melalui Motivasi	105
A. Pengertian Produktivitas.....	105
B. Pengertian Motivasi.....	107
C. Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow.....	108
D. Teori Motivasi Hawthorne.....	109
E. Teori X dan Teori Y dari Douglas MC Gregor.....	109
F. Teori Pola A dan Pola B dari Chrys Argyris.....	110
G. Teori Hygiene dari Frederick Herzberg.....	110
H. Teori ekspektasi dari Vroom.....	111
I. Teori Motivasi Model Porter dan Lawler.....	111
J. Teori Prestasi (<i>Achievement Theory</i>) dari Mc Clelland.....	113
K. Teori Z dari William G. Ouchi.....	113
Daftar pustaka	114

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. : Karakteristik dan Watak Kewirausahaan.....	7
Tabel 2. : Karakteristik <i>Entrepreneur</i> yang Berhasil.....	8
Tabel 3. : Perbandingan antara <i>Traditional Managers</i> , <i>Entrepreneurs</i> dan <i>Intrapreneurs</i>	57
Tabel 4. : Risiko Strategi Generik.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. : Langkah-Langkah Model Proses Kewirausahaan	11
Gambar 2. : Bagan Proses Bisnis.....	13
Gambar 3. : Pintu Peluang Bagi Usaha Baru.....	13
Gambar 4. : Tiga Komponen Utama Membuka Usaha Baru.....	15
Gambar 5. : Alat Sumber dan Penggunaan Dana.....	23
Gambar 6. : Enam Fondasi Strategi yang Didorong oleh Pasar	27
Gambar 7. : Siklus Hidup Produk.....	29
Gambar 8. : Saluran Distribusi Barang Industri	30
Gambar 9. : Saluran Distribusi Barang Konsumen	30
Gambar 10. : Klasifikasi Perdagangan Eceran	43
Gambar 11. : Sumber Daya Inti	84
Gambar 12. : Tiga Strategi Generik.....	87
Gambar 13. : Proses Studi Kelayakan Bisnis	91
Gambar 14. : Tingkatan Pengukuran Produktivitas.....	105
Gambar 15. : Variabel yang Mempengaruhi Produktivitas	106
Gambar 16. : Tingkatan Kebutuhan Menurut Maslow	109
Gambar 17. : Teori Motivasi Model Porter dan Lawyer	111

BAB I

KONSEP DASAR, FUNGSI DAN MODEL PROSES KEWIRAUSAHAAN

A. KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN

Istilah wirausaha berasal dari *entrepreneur* (bahasa Perancis) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan arti *between taker* atau *go-between*. Wirausaha menurut Schumpeter, adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang baru ataupun bisa pula dilakukan dalam organisasi bisnis yang sudah ada. Dalam definisi tersebut ditekankan bahwa seorang wirausaha adalah orang yang melihat adanya peluang kemudian menciptakan sebuah organisasi untuk memanfaatkan peluang tersebut. Pengertian wirausaha ini menekankan pada setiap orang yang memulai suatu bisnis yang baru. Sedangkan proses kewirausahaan meliputi semua kegiatan fungsi dan tindakan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu organisasi.

Kewirausahaan adalah proses dinamis untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa serta kemakmuran. Tambahan nilai dan kemakmuran ini diciptakan oleh individu wirausaha yang memiliki keberanian menanggung risiko, menghabiskan waktu serta menyediakan berbagai produk barang dan jasa.

Sejalan dengan perkembangan konsep kewirausahaan, Drucker, mendefinisikan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Adapun Zimmerman mengungkapkan bahwa kewirausahaan merupakan proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan mencari peluang yang dihadapi setiap orang dalam setiap hari.



Entrepreneur berasal dari bahasa Prancis yang berarti kontraktor. Asal katanya *entreprenant* yang berarti giat, mau berusaha, berarti, penuh petualangan dan *entreprenre* yang berarti *undertake*. Istilah *entrepreneur* mulai dipergunakan dalam bahasa Inggris sejak tahun 1878, dan dipahami sebagai *a contractor acting as intermediary between capital and labour*.

Richard Cantillon pada tahun 1975 mulai menggunakan istilah ini secara umum. Cantillon adalah ahli ekonomi Prancis asal Skotlandia, yang mempopulerkan istilah *entrepreneur* dalam Essai Sur La Nature Du Commerce en General. Menurut Cantillon *entrepreneur* adalah mereka yang membayar

harga tertentu untuk produk tertentu, untuk kemudian dijual dengan harga yang tidak pasti, sambil membuat keputusan-keputusan tentang upaya mencapai dan memanfaatkan sumber-sumber daya, dan menerima risiko berusaha.

Menurut Ciputra *entrepreneur* adalah orang yang mampu mengubah sampah menjadi emas. Mereka yang mampu mengubah barang rongsokan, menjadi barang yang memberikan manfaat tinggi. Dengan demikian, *entrepreneur* harus inovatif, tidak sekedar kreatif. Inovatif adalah menciptakan sesuatu yang belum atau tidak terpikirkan oleh orang lain.

Nugroho mengembangkan definisi Ciputra tentang *entrepreneur* adalah mereka yang mempunyai keberanian dan komitmen untuk melintasi batas-batas yang dianggap sebagai "tidak mungkin", dengan tujuan untuk memberikan kebaikan lebih dari yang dapat diberikan pada saat itu. *Entrepreneur* adalah mereka yang mengubah segala sesuatu yang dianggap tidak berharga menjadi segala sesuatu yang memberikan kebaikan bagi masyarakat, menjadi segala sesuatu yang mempunyai nilai tambah yang berlipat-lipat.

Elly dan Hess dalam Winardi menyatakan bahwa secara singkat seorang *entrepreneur* mengorganisasi dan mengoperasikan sebuah perusahaan untuk mencapai keuntungan pribadi.

Pada pertengahan abad ke-20, muncullah pandangan tentang seorang *entrepreneur* sebagai seorang inovator (orang yang menemukan hal-hal baru/ inovasi). Pandangan berikut dikemukakan oleh Schumpeter, seorang ekonom yang banyak melakukan penelitian-penelitian tentang *entrepreneur* dan *entrepreneurship* :

"Fungsi para *entrepreneur* adalah mengubah atau merevolusionerkan pola produksi dengan jalan memanfaatkan sebuah penemuan baru (*invention*) atau secara lebih umum, sebuah kemungkinan teknologikal untuk memproduksi sebuah komoditi baru, atau memproduksi sebuah komoditi lama dengan cara baru, membuka sebuah sumber suplai bahan-bahan baru, atau suatu cara penyaluran baru (ingat saluran distribusi dalam kegiatan pemasaran), atau mereorganisasi sebuah industri baru.

Menurut Winardi, *entrepreneurship* merupakan perilaku dinamik, menerima risiko, kreatif serta yang berorientasi pada pertumbuhan. Seorang *entrepreneur* merupakan seorang individu yang menerima risiko, dan yang melaksanakan tindakan-tindakan untuk mengejar peluang-peluang dalam situasi dimana pihak lain tidak melihatnya atau merasakannya, bahkan ada kemungkinan bahwa pihak lain tersebut menganggapnya sebagai problem-problem atau bahkan ancaman-ancaman.

John J. Kao mendefinisikan *entrepreneurship* atau berkewirausahaan sebagai berikut : "*Entrepreneurship is the attempt to create value through recognition of business opportunity, the management of risk-taking appropriate to the opportunity, and through the communicative and management skills to mobilize human, financial, and material resources necessary to bring a project to fruition*". (Berkewirausahaan adalah usaha untuk menciptakan nilai melalui pengenalan kesempatan bisnis, manajemen pengambilan risiko yang tepat, dan melalui keterampilan komunikasi dan manajemen untuk memobilisasi manusia, uang, dan bahan-bahan baku atau sumber daya lain yang diperlukan untuk menghasilkan proyek supaya terlaksana dengan baik).

Pengertian *entrepreneurship* menurut Hisrich, et. al. dalam Saiman (2009, h. 42) sebagai berikut : "*Entrepreneurship is the dynamic process of creating incremental wealth. The wealth is created by individuals who assume the major risk in terms of equity, time, and/or career commitment or provide value for some product or service. The product or service may or may not be new or unique, but value must somehow be infused by the entrepreneur by receiving and locating the necessary skills and resources*". (Berkewirausahaan adalah proses dinamis atas penciptaan tambahan kekayaan. Kekayaan diciptakan oleh individu yang berani mengambil risiko utama dengan syarat-syarat kewajaran, waktu dan atau komitmen karier atau penyediaan nilai untuk berbagai barang dan jasa. Produk dan jasa tersebut tidak atau mungkin baru atau unik, tetapi nilai tersebut bagaimana juga harus dipompa oleh usahawan dengan penerimaan dan penempatan kebutuhan keterampilan dan sumber-sumber daya.

Pendapat Hisrich dalam Saiman, lebih lengkap mendefinisikan *entrepreneurship* berdasarkan 3 (tiga) pendekatan dari ekonom, psikolog dan pebisnis berturut-turut adalah :

1. Pendekatan otonom, *entrepreneur* adalah orang yang membawa sumber-sumber daya, tenaga, material, dan aset-aset lain ke dalam kombinasi yang membuat nilainya lebih tinggi dibandingkan sebelumnya, dan juga seseorang yang memperkenalkan perubahan, inovasi/pembaruan, dan suatu *order*/tatanan dan tata dunia baru;
2. Pendekatan psikolog, *entrepreneur* adalah betul-betul seorang yang digerakkan secara khas oleh kekuatan tertentu kegiatan untuk menghasilkan atau mencapai sesuatu, pada percobaan, pada penyempurnaan, atau mungkin pada wewenang mencari jalan keluar yang lain; dan
3. Pendekatan seorang pebisnis, *entrepreneur* adalah seorang pebisnis yang muncul sebagai ancaman, pesaing yang agresif, sebaliknya pada pebisnis lain sesama *entrepreneur* mungkin sebagai sekutu/mitra, sebuah sumber

penawaran, seorang pelanggan, atau seseorang yang menciptakan kekayaan bagi orang lain, juga menemukan jalan yang lebih baik untuk memanfaatkan sumber-sumber daya, mengurangi pemborosan, dan menghasilkan lapangan pekerjaan baru bagi orang lain yang dengan senang hati untuk menjalankannya.

Pengertian kewirausahaan menurut Instruksi Presiden RI No. 4 Tahun 1995 :
"Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar".

Menurut Rye definisi wirausahawan adalah seorang yang mengorganisasikan dan mengarahkan usaha baru. Wirausahawan berani mengambil risiko yang terkait dengan proses pemulaian usaha.

Istilah wirausaha sebagai padan kata *entrepreneur* dapat dipahami dengan menguraikan peristilahan tersebut sebagai berikut :

Wira = utama, gagah, luhur, berani, teladan dan pejuang
Usaha = penciptaan kegiatan, dan atau berbagai aktivitas bisnis

Danhof menyajikan klasifikasi berikut tentang *entrepreneurship* yaitu :

1. *Innovating Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian dicirikan oleh pengumpulan informasi secara agresif serta analisis tentang hasil-hasil yang dicapai dari kombinasi-kombinasi baru (novel) faktor-faktor produksi. Orang-orang (para *entrepreneur*) dalam kelompok ini umumnya bereksperimentasi secara agresif, dan mereka tampil mempraktekkan transformasi-transformasi kemungkinan-kemungkinan atraktif.

2. *Imitative Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian dicirikan oleh kesediaan untuk menerapkan (intinya : meniru) inovasi-inovasi yang berhasil diterapkan oleh kelompok-kelompok *innovating entrepreneur*.

3. *Fabian Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian, dicirikan oleh sikap yang teramat berhati-hati dan sikap skeptikal (yang mungkin sekedar sikap inersia) tetapi yang segera melaksanakan peniruan-peniruan menjadi jelas sekali, bahwa apabila mereka

tidak melakukan hal tersebut, mereka akan kehilangan posisi relatif mereka di dalam industri yang bersangkutan.

A. *Drone Entrepreneurship*

Entrepreneurship demikian dicirikan oleh penolakan untuk memanfaatkan peluang-peluang untuk melaksanakan perubahan-perubahan dalam rumus produksi, sekalipun hal tersebut akan mengakibatkan mereka merugi dibandingkan dengan para produsen lainnya.

B. INTI DAN HAKIKAT KEWIRAUSAHAAN

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan menurut Drucker adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang. Kewirausahaan merupakan suatu kemampuan dalam menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda.

Kreativitas (*creativity*) adalah kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang (*thinking new things*). Sedangkan inovasi (*innovation*) adalah kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang (*doing new things*). Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan melalui proses berpikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah yang akan menjadi keunggulan. Keunggulan inilah yang menjadi daya saing yang diciptakan oleh para wirausaha. Dengan kata lain, nilai tambah yang tercipta adalah sumber peluang bagi wirausaha. Kreativitas akan muncul apabila wirausaha melihat sesuatu yang telah dianggap lama dan berpikir sesuatu yang baru dan berbeda. Dengan demikian, sukses kewirausahaan akan tercapai apabila seseorang berpikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama dengan cara-cara baru.

Pada umumnya kewirausahaan (*entrepreneurship*) memiliki hakikat yang hampir sama, yaitu merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. Menurut Drucker, kewirausahaan adalah kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.

Istilah kewirausahaan berasal dari terjemahan *entrepreneurship*, yang dapat diartikan sebagai "*the backbone of economy*" yaitu syarat pusat perekonomian suatu bangsa. Secara epistemologi, kewirausahaan merupakan nilai yang

diperlukan untuk memulai suatu usaha atau proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan berbeda. Menurut Zimmerman dalam Suryana, kewirausahaan adalah penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan upaya memanfaatkan peluang yang dihadapi setiap hari. Kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi dan keberanian menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru.

Dari pandangan pada ahli di atas, 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.

C. 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, indikatornya adalah penuh keyakinan, optimis, berkomitmen, disiplin, bertanggung jawab.
2. Memiliki inisiatif, indikatornya adalah penuh energi, cekatan dalam bertindak, dan aktif.
3. Memiliki motif berprestasi, indikatornya terdiri atas orientasi pada hasil dan wawasan ke depan.
4. Memiliki jiwa kepemimpinan, indikatornya adalah berani tampil beda, dapat dipercaya, dan tangguh dalam bertindak.
5. Berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan.

Ciri-ciri dan watak kewirausahaan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 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. *Destre 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 berikut :

Tabel 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 bindingan.
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 pekerja	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 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)

D. FUNGSI DAN PERAN WIRAUSAHA

Fungsi dan peran wirausaha dapat dilihat melalui 2 (dua) pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan secara mikro
Secara mikro, wirausaha memiliki dua peran, yaitu sebagai penemu (*innovator*) dan perencana (*planner*). Sebagai penemu, wirausaha menemukan dan menciptakan sesuatu yang baru. 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-lain.

2. Pendekatan secara makro

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

Setiap wirausaha memiliki fungsi pokok dan fungsi tambahan sebagai berikut:

1. Fungsi pokok wirausaha, yaitu :

- a. Membuat keputusan-keputusan penting dan mengambil risiko tentang tujuan dan sasaran perusahaan.
- b. Memutuskan tujuan dan sasaran perusahaan.
- c. Menetapkan bidang usaha dan pasar yang akan dilayani.
- d. Menghitung skala usaha yang diinginkannya.
- e. Menentukan pemodalannya yang diinginkannya (modal sendiri dan modal dari luar dengan komposisi yang menguntungkan).
- f. Memilih dan menetapkan kriteria pegawai/karyawan dan memotivasinya.
- g. Mengendalikan secara efektif dan efisien.
- h. Mencari dan menciptakan berbagai cara baru.
- i. Mencari terobosan baru dalam mendapatkan masukan atau input, serta mengolahnya menjadi barang dan atau jasa yang menarik.
- j. Memasarkan barang dan atau jasa tersebut untuk memuaskan pelanggan dan sekaligus dapat memperoleh dan mempertahankan keuntungan maksimal.

2. Fungsi tambahan wirausaha, yaitu :

- a. Mengenal lingkungan perusahaan dalam rangka mencari dan menciptakan peluang usaha.
- b. Mengendalikan lingkungan ke arah yang menguntungkan bagi perusahaan.
- c. Menjaga lingkungan usaha agar tidak merugikan masyarakat maupun merusak lingkungan akibat dari limbah usaha yang mungkin dihasilkannya.
- d. Meluangkan dan peduli atas CSR. Setiap pengusaha harus peduli dan turut serta bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial disekitarnya.

E. 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 perintis, 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 periasaran, 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:

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

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

- Adanya persaingan dalam dunia kehidupan.
- Adanya sumber-sumber yang bisa dimanfaatkan.
- Mengikuti latihan-latihan atau incubator bisnis.
- Kebijaksanaan pemerintah.

Faktor-faktor *sociological* sebagai pemicu serta pelaksanaan bisnis adalah :

- Adanya hubungan-hubungan atau relasi-relasi dengan orang lain.
- Adanya tim yang dapat diajak kerjasama dalam berusaha.
- Adanya dorongan dari orang tua untuk membuka usaha.
- Adanya bantuan famili dalam berbagai kemudahan.
- Adanya pengalaman-pengalaman dalam dunia bisnis sebelumnya.

3. Proses pelaksanaan

Faktor personal yang mendorong pelaksanaan dari sebuah bisnis adalah :

- Adanya seorang wirausaha yang sudah siap mental secara total.
- Adanya manajer pelaksana sebagai tangan kanan, pembantu utama.
- Adanya komitmen yang tinggi terhadap bisnis.
- Adanya visi, pandangan yang jauh ke depan guna mencapai keberhasilan.

4. Proses pertumbuhan

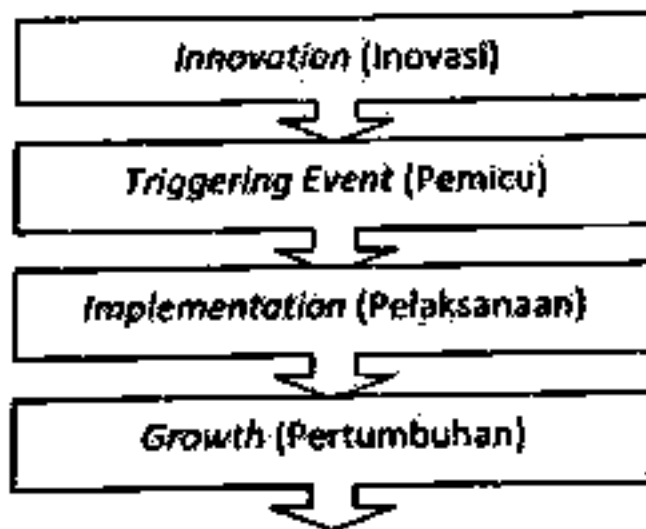
Proses pertumbuhan ini didorong oleh faktor organisasi antara lain :

- 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 kebijaksanaan pemerintah yang menunjang berupa peraturan bidang ekonomi yang menguntungkan.
- f.

Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber : Bygrave dalam Alma (2011, h. 10)

Gambar 1.
Langkah-Langkah Model Proses Kewirausahaan

BAB II MERINTIS USAHA BARU DAN MODEL PENGEMBANGANNYA

A. CARA MEMASUKI DUNIA USAHA

Ada 3 (tiga) cara yang dapat dilakukan untuk memulai atau memasuki dunia usaha, yaitu :

1. Merintis usaha baru, yaitu membentuk dan mendirikan usaha baru dengan menggunakan modal, ide, organisasi dan manajemen yang dirancang sendiri. Ada 3 (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 kerjasama (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 nama (*good will*) dan organisasi usaha yang sudah ada.
3. Kerjasama manajemen (*franchising*), yaitu kerjasama antara wirausaha (*franchisee*) dengan perusahaan besar (*franchisor/parent company*) dalam mengadakan persetujuan jual-beli hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha (waralaba).

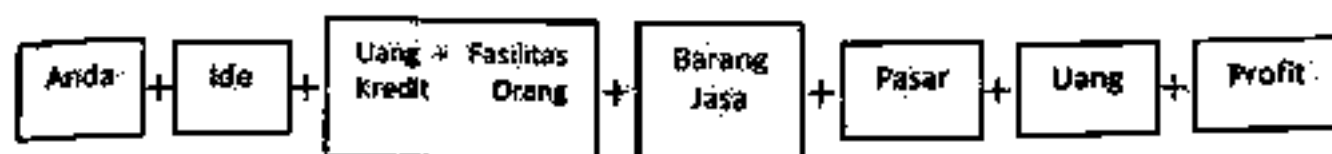
B. MERINTIS USAHA BARU

Dalam memulai usaha baru, seseorang dituntut tidak hanya memiliki kemampuan tetapi juga ide dan kemauan. Ide dan kemauan tersebut harus diwujudkan dalam bentuk barang dan jasa yang laku di pasar. Untuk memulai atau merintis usaha baru, modal utama yang harus ada pertama kali adalah ide, baik ide untuk melakukan proses imitasi dan duplikasi, ide untuk melakukan pengembangan, maupun ide untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Setelah memiliki ide, sebaiknya segera dilakukan analisis kelayakan usaha seperti analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*strength, weakness, opportunity, and threat - SWOT*).



Gambar 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.



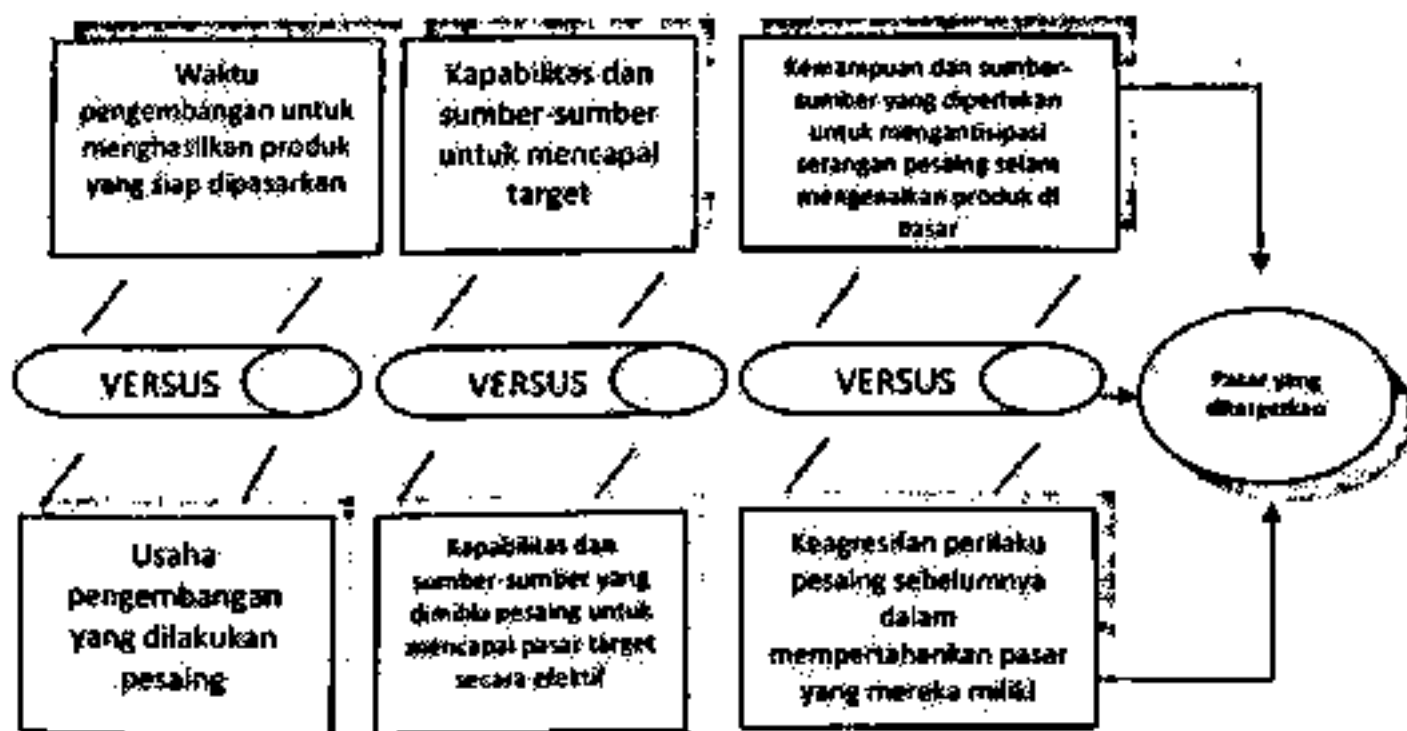
Sumber : Suryana (2009, h. 102)

Gambar 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 dibawah ini :



Gambar 3:
Pintu Peluang Bagi Usaha Baru

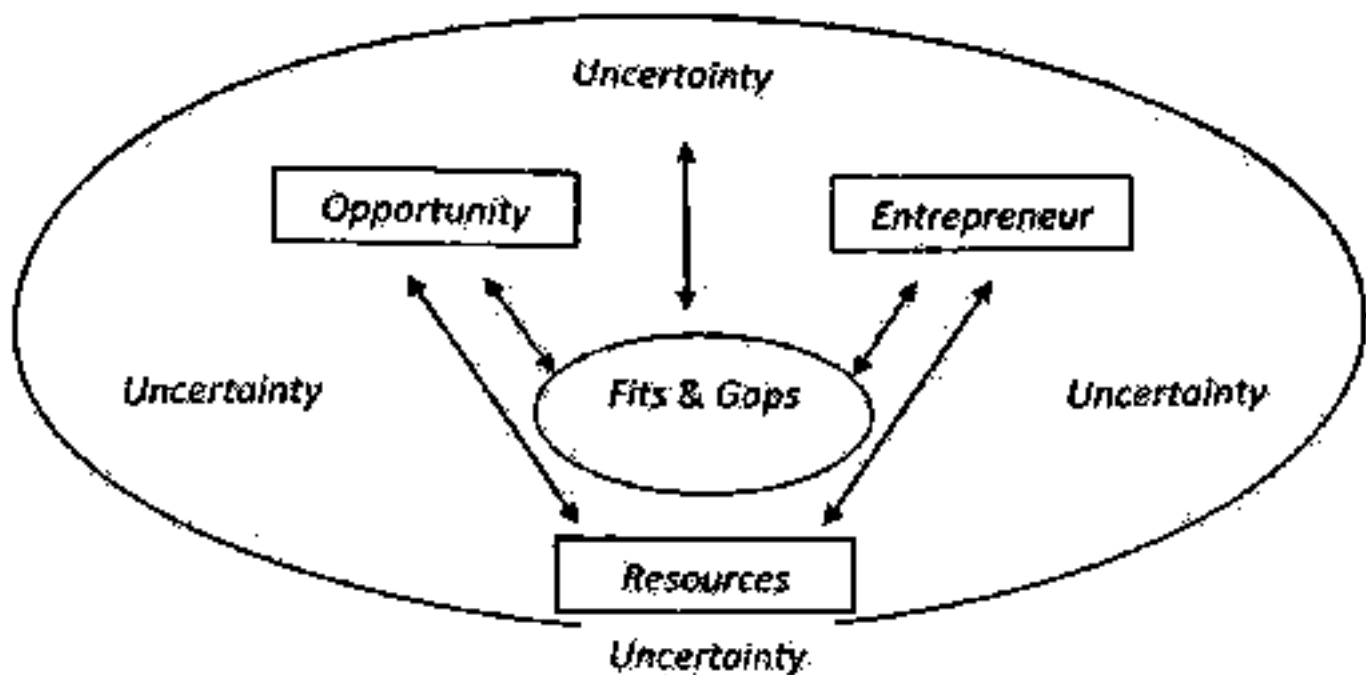
Faktor-faktor kunci yang perlu diketahui sebelum membuka usaha sebagai berikut :

1. Mengetahui 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 sebagai berikut :



Gambar 4.
Tiga Komponen Utama Membuka Usaha Baru

Dalam gambar di atas 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.

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.

C. 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 kekayaan 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 penyandang 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.

D. 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 perannya 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, kegairahan 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 III PENGELOLAAN USAHA DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

A. 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 2 (dua) fungsi penting, yaitu :

1. Sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan manajemen usaha.
2. Sebagai alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.

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.
2. Usulan finansial.
3. Permintaan dana.
4. Cara menggunakan dana dan cara pembayaran kembali pinjaman.

Setelah membuat ringkasan eksekutif, langkah berikutnya adalah menentukan misi usaha. Misi usaha menggambarkan maksud-maksud usaha dan filosofi manajemen perusahaan. Selain membuat format ringkasan eksekutif, seorang calon pengusaha juga harus membuat usulan atau proposal usaha. Usulan usaha dimaksudkan untuk mengajukan dana kepada penyandang dana 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.

B. PENGELOLAAN KEUANGAN

Ada 3 (tiga) aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan keuangan, yaitu :

1. Aspek sumber dana.

Ditinjau dari asalnya, sumber dana perusahaan dapat dibagi menjadi 2 (dua) golongan, yaitu :

- a. Dana yang berasal dari perusahaan disebut pembelanjaan internal. Penggunaan dana ini merupakan cara yang paling mudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dana perusahaan, sebab tinggal mengambil dana yang sudah tersedia di perusahaan. Oleh karena sumber dana intern biasanya sangat terbatas, maka dalam penggunaannya harus diperhatikan tentang biaya kesempatan (*opportunity cost*), yaitu peluang yang hilang akibat penggunaan lain atau penerimaan yang seharusnya diterima tetapi hilang akibat penggunaan sumber-sumber tersebut dalam operasi perusahaan. Ada 3 (tiga) jenis sumber dana internal yang dapat dijadikan sumber keuangan perusahaan, diantaranya :
 - 1) Penggunaan dana perusahaan.
 - 2) Penggunaan cadangan.
 - 3) Penggunaan laba yang tidak dibagi/ditahan.
- b. Dana yang berasal dari luar perusahaan, disebut pembelanjaan eksternal. Sumber dana ekstern mencakup :
 - 1) Dana dari pemilik atau penyertaan.
 - 2) Dana yang berasal dari utang/pinjaman baik jangka pendek maupun jangka panjang, atau disebut pembelanjaan asing.
 - 3) Dana bantuan program pemerintah pusat dan daerah.
 - 4) Dana dari teman atau keluarga yang ingin menanamkan modalnya.
 - 5) Dana ventura, yaitu dana dari perusahaan yang ingin menginvestasikan dananya pada perusahaan kecil yang memiliki potensi.

2. Aspek rencana dan penggunaan dana.

Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam merancang penggunaan biaya, yaitu :

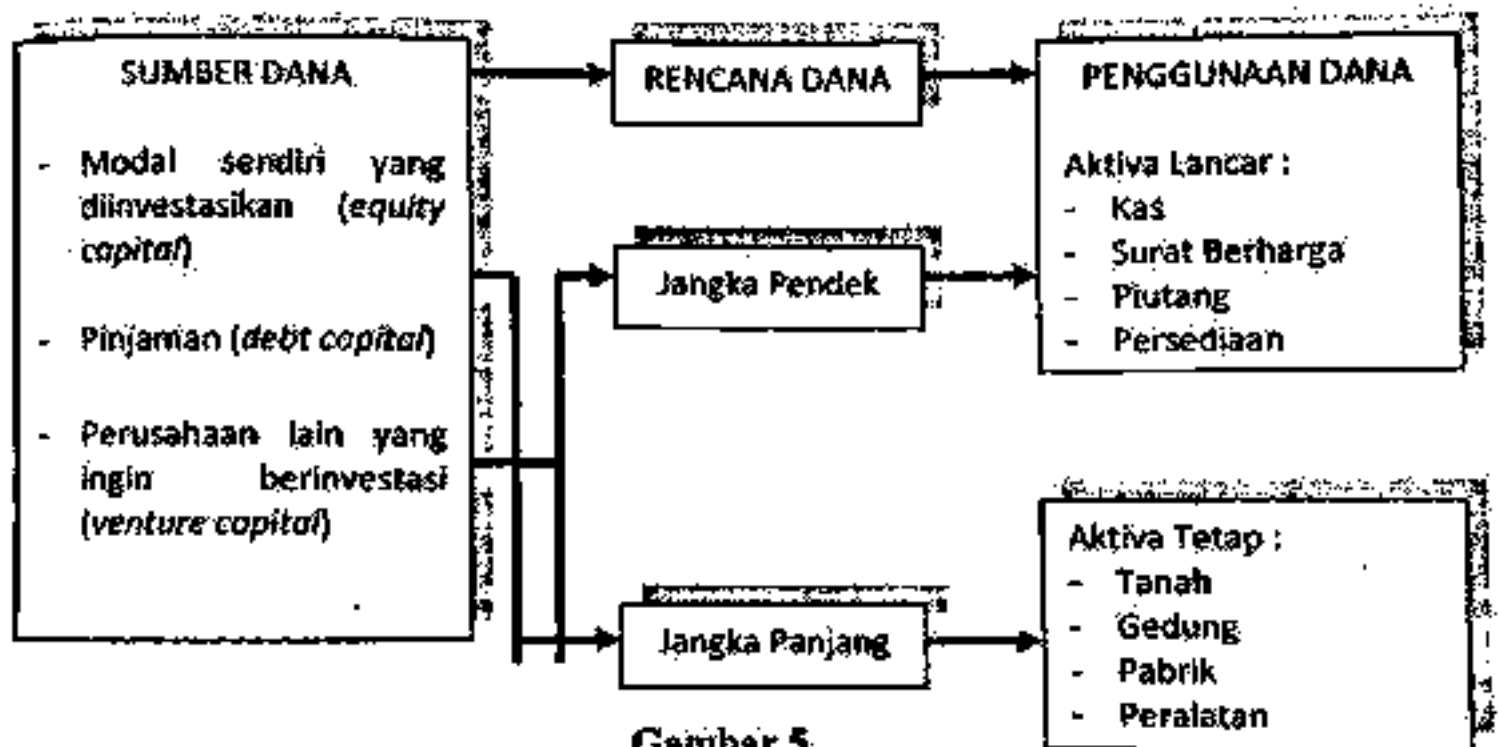
- a. Biaya awal.
- b. Proyeksi/rancangan keuangan, yang mencakup :

- 1) Neraca harian (*balance sheet*).
 - 2) Laporan laba rugi (*income statements*).
 - 3) Laporan arus kas (*cash flow statements*).
- c. Analisis pulang pokok (*break-even analysis*)

Biaya awal (*start-up cost*) adalah biaya yang diperlukan ketika perusahaan akan berdiri. Biaya awal perusahaan yang baru berdiri pada umumnya meliputi :

- 1) Biaya awal yang tidak terduga (unik).
- 2) Biaya administrasi (gaji karyawan dan peralatan kantor).
- 3) Biaya (sewa) bangunan.
- 4) Biaya asuransi.
- 5) Biaya tambahan atau biaya secara umum.

Alur sumber dan penggunaan dana dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 5.
Alur Sumber dan Penggunaan Dana.

C. TEKNIK DAN STRATEGI PEMASARAN

Inti pemasaran adalah menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan nilai yang diciptakan oleh pesaing bagi konsumen. Strategi usaha yang cocok dengan konsep tersebut adalah memproduksi barang dan jasa apa bisa dijual dan bukan menjual barang dan jasa yang bisa 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 langganan (*customer value*), keunggulan bersaing (*competitive advantages*), dan fokus pemasaran. Tujuan pemasaran bukanlah untuk mendapatkan langganan, akan tetapi memperbaiki situasi bersaing. Dalam

konteks ini, seorang wirausaha harus mampu memproduksi barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik; harga yang lebih murah; dan penyerahan yang lebih cepat daripada pesaing.

Perencanaan Pemasaran

Langkah-langkah dalam merencanakan pemasaran bagi usaha baru :

1. Menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Memilih pasar sasaran khusus.
3. Menempatkan strategi pemasaran dalam persaingan.
4. Memilih strategi pemasaran.

Bauran Pemasaran

Keunggulan bersaing perusahaan baru terletak pada perbedaan (diferensiasi) perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam hal :

1. Kualitas yang lebih baik.
2. Harga yang lebih murah dan bisa ditawar.
3. Lokasi yang lebih cocok, lebih dekat, 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 sebab itu, bagi usaha baru sangatlah cocok untuk menerapkan strategi yang didorong oleh pasar (*market driven*). Strategi ini dibangun berdasarkan 6 (enam) fondasi yaitu:

1. Orientasi konsumen

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

- a. Bila ada pelanggan yang merasa kurang puas, peruhilah secepat mungkin kekurangan tersebut.
- b. Doronglah pelanggan untuk mengajukan keluhan bila kurang memuaskan.
- c. Mintalah umpan balik (*feed-back*) dari karyawan tentang upaya perbaikan pelayanan yang harus diberikan kepada pelanggan.
- d. Buatlah komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen.

- e. Hati-hati dalam memilih dan melatih seseorang yang akan berhubungan dengan pelanggan.
- f. Kembangkan pelayanan bagi karyawan, sehingga komunikasi betul-betul mengarah pada pelanggan.
- g. Berikan insentif kepada karyawan yang betul-betul memberikan pelayanan istimewa kepada pelanggan.

2. Kualitas

Perbaikan kualitas telah menjadikan tujuan strategi beberapa perusahaan di dunia, yang kemudian secara integral dijadikan bagian dari budaya perusahaan. Perbaikan kualitas tersebut terangkum dalam *Total Quality Management (TQM)*. Kunci utama dalam mengembangkan TQM terletak pada perhatian khusus kepada pelanggan. Artinya, kualitas harus mencerminkan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Komponen kualitas yang secara berurutan perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Ketepatan (*reliability*), yaitu rata-rata kelalaian/pengabdian.
- b. Daya tahan (*durability*), yaitu berapa lama barang dan jasa tersebut dapat dipakai/bertahan.
- c. Mudah digunakan (*easy of use*), yaitu barang dan jasa tersebut harus mudah untuk digunakan.
- d. Nama merek yang terkenal dan dipercaya (*known and trusted brand name*).
- e. Harga yang relatif murah (*low price*).

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

- a. Berwujud/nyata (*tangibles*), yaitu terdapatnya fasilitas, peralatan dan sumber daya manusia untuk memberikan pelayanan jasa.
- b. Ketepatan (*reliability*), yaitu terdapatnya pemenuhan pelayanan yang sesuai dengan motto dan atau slogan perusahaan.
- c. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggap terhadap keinginan pelanggan.
- d. Terjamin dan penuh empati (*assurance and empathy*), yaitu menimbulkan sikap yang menyenangkan.

3. Kenyamanan dan kesenangan

Untuk mengetahui kenyamanan, dilakukan dengan cara meminta informasi kepada pelanggan. Untuk memberikan pelayanan yang menyenangkan harus diperhatikan hal-hal berikut :

- a. Lokasi usaha harus dekat dengan pelanggan.
- b. Berikan kemudahan-kemudahan kepada pelanggan.
- c. Tentukan jam kerja yang menyenangkan bagi pelanggan.
- d. Tetapkan apakah barang perlu diantar atau tidak.
- e. Berikan kemudahan kepada pelanggan agar dapat membeli secara kredit.
- f. Latihlah karyawan untuk dapat melakukan transaksi dengan cepat, tepat dan sopan.

4. Inovasi

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

5. Kecepatan

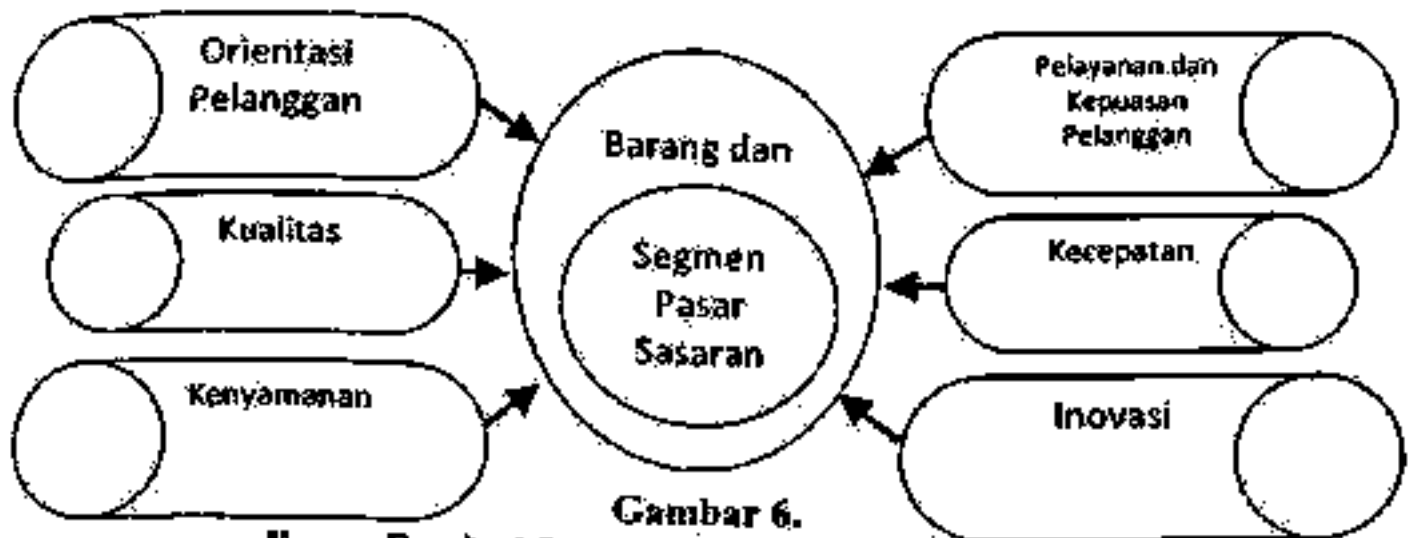
Kecepatan merupakan kekuatan dalam persaingan. Dengan kecepatan berarti mengurangi biaya, meningkatkan kualitas dan memenuhi permintaan pasar. Secara filosofi, kecepatan disebut *Time Compression Management (TCM)* yang memiliki 2 (dua) aspek : (a) mempercepat produk baru ke pasar, dan (b) memperpendek waktu dalam merespons permintaan pelanggan baik dalam memproses produk maupun dalam mendistribusikannya.

6. Pelayanan dan kepuasan pelanggan

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

- a. Dengarkan dan perhatikan pelanggan.
- b. Tetapkan pelayanan yang terbaik.
- c. Tetapkan ukuran dan kinerja standar.
- d. Berikan perlindungan hak-hak karyawan.
- e. Latih karyawan untuk memberikan pelayanan yang istimewa.
- f. Gunakan teknologi yang memberikan pelayanan terbaik.
- g. Berikan hadiah bagi pelayan terbaik.

Enam fondasi strategi yang didorong oleh pasar tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6.
Enam Fondasi Strategi yang Didorong oleh Pasar

Produk

Produk selalu memiliki siklus hidup (*product life cycle*) yang terdiri atas :

1. Tahap Pengembangan

Pengembangan produk baru merupakan bagian terpenting dalam pemasaran. Namun demikian, dalam tahap pengembangan produk ini sering timbul risiko yang besar dan hampir 80% produk gagal.

Ada beberapa alasan mengapa produk gagal :

- a. Produk baru tidak berbeda secara memadai dengan produk yang ada di pasar.
- b. Wirausaha tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang pasar.
- c. Perusahaan sangat miskin perencanaan dan kurang gencar dalam memperkenalkan produk-produk barunya.
- d. Wirausaha gagal untuk menyesuaikan strategi produknya ketika ada perubahan.
- e. Perusahaan kekurangan dana yang memadai dan kurang komitmen terhadap produk baru.

Untuk meminimalkan risiko yang timbul, pemilik perusahaan hendaknya mempertimbangkan aturan-aturan dalam pengembangan produk yaitu :

- a. *Simplicity* (sederhana). Produk-produk harus mudah digunakan.
- b. *Integrity* (integritas). Desain produk harus baik dari sejak awal sampai akhir pakai.

- c. *Human focus* (fokuskan pada orangnya). Memperhatikan peranan komplementer pemakai akhir untuk mendesain integritas.
- d. *Sinergy* (berdaya juang). Desain produk yang baik memerlukan kombinasi antara pengalaman, pengetahuan, kecakapan dari suatu tim profesional.
- e. *Creativity* (kreativitas). Keberhasilan produk sangat tergantung pada keahlian kreatif dari banyak orang.
- f. *Risk* (risiko). Desain produk yang baik ditunjukkan oleh produk yang terus eksis sampai batas akhir.

Banyak cara untuk merencanakan produk barang dan jasa agar diminati oleh konsumen, diantaranya :

- a. Jenis-jenisnya diperbarui.
- b. Kualitasnya dibeda-bedakan dan ditingkatkan.
- c. Model dan desainnya bermacam-macam dan dibedakan.
- d. Kemasan, warna, bentuk, ukuran, standar, merek dibuat sedemikian rupa sehingga lebih menarik.

2. 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, promosi dan periklanan harus lebih gencar agar produk ini dikenal oleh konsumen terutama konsumen potensial.

3. Tahap Pertumbuhan Penjualan

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

4. Tahap Kematangan

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

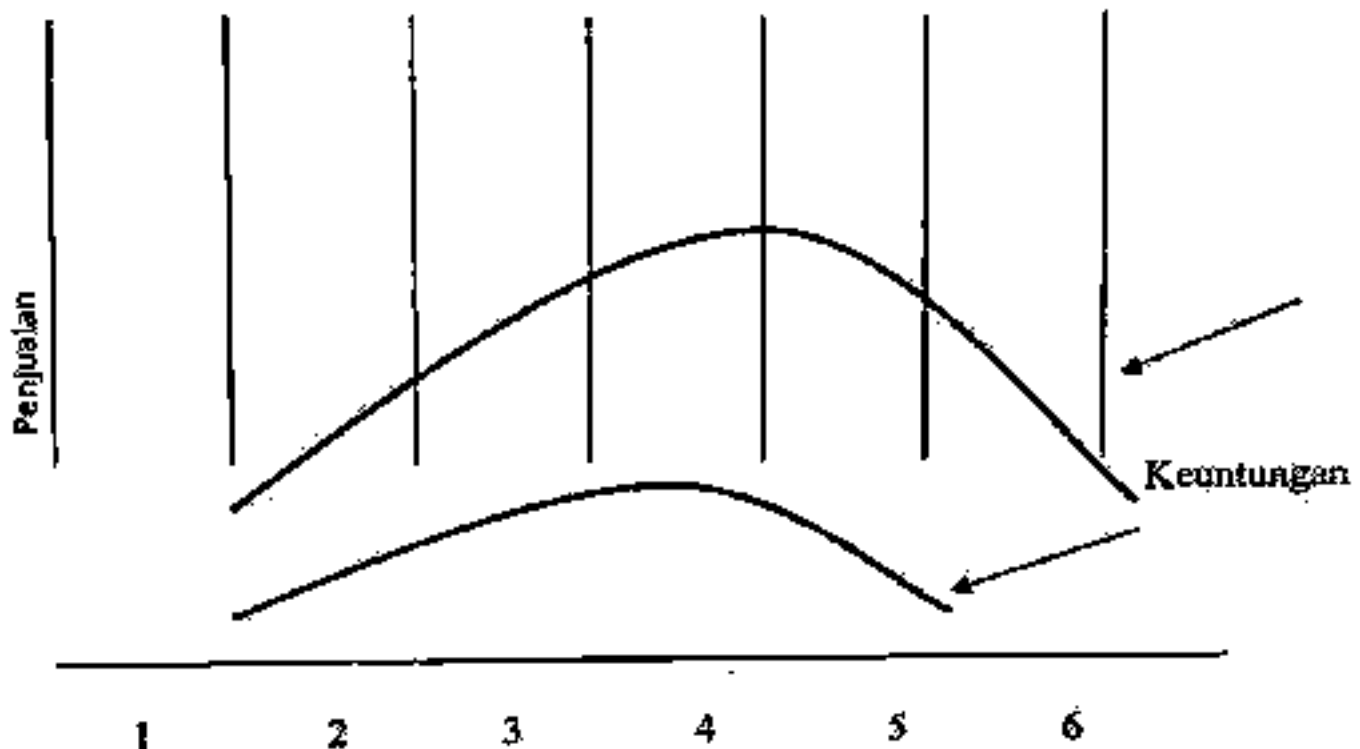
5. Tahap Kejenuhan

Pada tahap ini penjualan mencapai puncaknya dan konsumen mulai jenuh terhadap produk tersebut. Oleh sebab itu, pada tahap inilah inovasi produk harus dimulai.

6. Tahap Penurunan

Tahap ini merupakan lingkaran akhir daur hidup produk. Hasil penjualan produk secara terus-menerus mulai menurun, produk-produk lama mulai diobrol dan cuci gudang, otomatis *margin* laba juga turun secara drastis.

Siklus hidup produk dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 7.
Siklus Hidup Produk

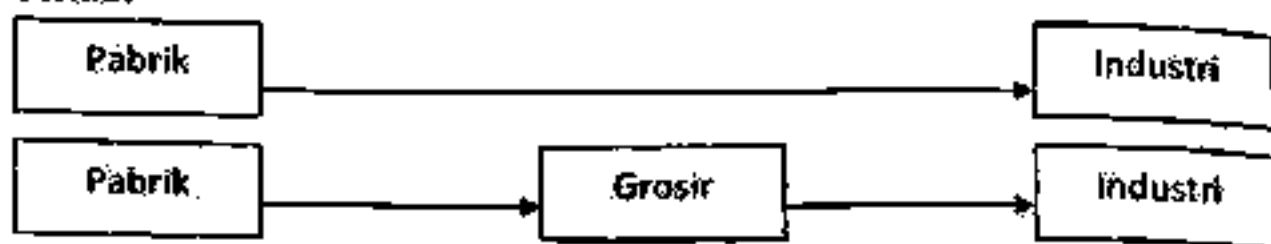
Tempat

Tempat yang menarik bagi konsumen adalah tempat yang paling strategis, menyenangkan dan efisien. Untuk mencapai sasaran tempat yang baik dapat dilakukan dengan jalan :

1. Memperbanyak saluran distribusi.
2. Memperluas segmentasi atau cakupannya.
3. Menata penampilan tempat usaha.
4. Menggunakan cara penyampaian barang seefisien mungkin.
5. Mengubah-ubah persediaan dari gudang yang satu ke gudang/tempat yang lain.

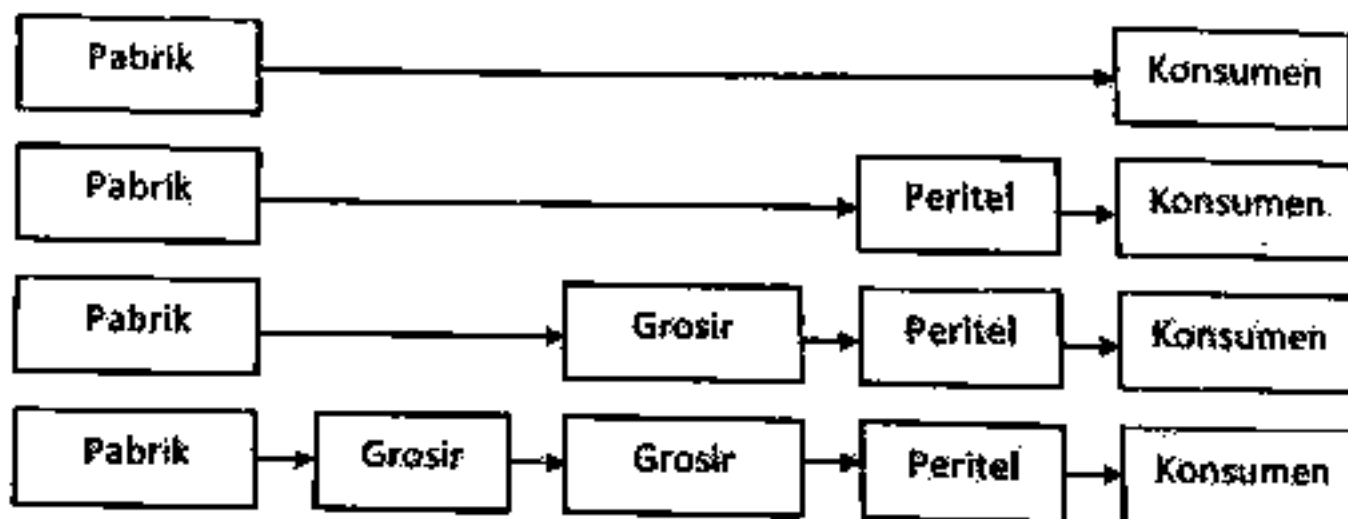
Ada 2 (dua) saluran distribusi yang masing-masing sangat berbeda, yaitu :

1. Saluran distribusi untuk barang industri. Saluran distribusi untuk barang-barang industri memiliki 2 (dua) saluran distribusi yaitu dari (a) pabrik ke industri pemakai, (b) pabrik ke pedagang besar (grosir) lalu ke industri pemakai. Kedua saluran distribusi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 8.
Saluran Distribusi Barang Industri

2. Saluran distribusi untuk barang konsumsi. Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi memiliki 4 (empat) saluran distribusi, yaitu dari pabrik ke (a) konsumen, (b) pedagang kecil lalu ke konsumen, (c) pedagang besar (grosir) lalu ke konsumen, (d) pedagang besar lalu ke pedagang besar lainnya, lalu ke pedagang kecil/eceran, dan ke konsumen. Keempat saluran distribusi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 9.
Saluran Distribusi Barang Konsumen

Harga

Harga yang tepat adalah harga yang terjangkau dan paling efisien bagi konsumen. Wirausaha bisa menciptakan harga yang paling efisien dengan inovasi dan kreativitasnya. Menetapkan harga yang tepat harus mempertimbangkan berbagai faktor yaitu:

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 penawaran).

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memberikan harga yang menarik bagi konsumen yaitu :

1. Menentukan harga dasar dan harga jual barang yang berbeda-beda. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menetapkan harga, yaitu :
 - a. Biaya penjualan dan biaya pembelian barang dari konsumen.
 - b. Harga pesaing.
 - c. Elastisitas permintaan barang.
 Bila pesaing lain menjual barang dengan ukuran, sifat, dan jenis barang yang sama dengan barang dan jasa yang dijual, maka dapat memilih strategi :
 - a. Menetapkan harga lebih rendah daripada harga pesaing untuk barang-barang, sedangkan harga barang-barang lain bisa sama atau lebih tinggi. Alternatif lainnya adalah menyamakan harga pesaing, tetapi dengan kualitas barang dan pelayanan yang berbeda atau lebih baik.
 - b. Memberikan kualitas barang yang lebih baik dan harga yang lebih tinggi.
2. Memberikan potongan harga yang bervariasi, misalnya :
 - a. Potongan penjualan tunai.
 - b. Potongan penjualan dengan pembelian tunai.
 - c. Sistem diskon/hadiah.
3. Memberikan keringanan waktu pembayaran, dengan 3 (tiga) cara :
 - a. Pembayaran sebagian di muka.
 - b. Pembayaran di belakang.
 - c. Pembayaran kredit/dicicil.

Dalam menetapkan harga bagi produk baru, wirausaha hendaknya mencoba memuaskan 3 (tiga) tujuan, yaitu :

1. Menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen potensial, tidak peduli berapa banyak.
2. Memelihara pangsa pasar yang akibat tumbuhnya persaingan.
3. Memperoleh laba.

Untuk menentukan harga barang-barang yang diproduksi, suatu perusahaan memiliki 3 (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. Ini dilakukan bila usaha baru memperkenalkan produk barunya ke pasar dimana terdapat penjual produk yang sama dan persaingan yang tinggi.
2. Harga di atas harga pasar
Strategi harga skimming (*skimming price*) adalah penetapan harga di atas harga normal. Strategi ini digunakan bila memperkenalkan produk baru ke pasar dimana terdapat sedikit atau bahkan tidak ada pesaing sama sekali.
3. Harga sama dengan harga pasar
Strategi *follow-the-leader pricing* adalah strategi penetapan harga yang dilakukan oleh pedagang kecil dengan mengamati berbagai kebijakan harga pesaing dan harga individual dengan meninjau periklanannya.

Teknik penentuan harga untuk barang industri :

1. 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.
2. Biaya Langsung dan Formulasi Harga
Biaya langsung adalah biaya yang langsung berhubungan dengan volume produksi, misalnya biaya bahan baku dan upah tenaga kerja.
3. 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.

Teknik penentuan harga untuk perusahaan jasa bisa memperoleh manfaat yang efektif. Perusahaan jasa harus menentukan harga berdasarkan material yang digunakan untuk menyediakan jasa, tenaga kerja, dan untuk memperoleh laba. Alat penentuan harga terdiri dari :

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

2. Analisis pulang pokok digunakan untuk menutupi biaya variabel dan biaya tetap.

Promosi

Promosi merupakan cara mengkomunikasikan barang dan jasa yang akan ditawarkan agar konsumen dapat mengenal dan kemudian membelinya.

Fungsi promosi yaitu :

1. Menginformasikan (*to inform*).
2. Membujuk (*to persuade*).
3. Mengingatkan (*to remind*).
4. Mempengaruhi (*to influence*).

Jenis-jenis promosi terdiri dari :

1. Iklan, misalnya melalui media cetak atau elektronik.
2. Promosi penjualan, misalnya melalui pameran dagang, kuis berhadiah, hiburan dan lain sebagainya.
3. Wiraniaga, mempromosikan langsung barang ke konsumen sasaran dengan membawa produk contoh.
4. Pemasaran langsung, langsung menghubungi konsumen.
5. Humas yaitu mempublikasikan barang melalui *billboard*, pamflet, dan lain sebagainya.

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, wirausaha perlu melakukan langkah-langkah berikut :
1. Menghargai dan memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen.
 2. Menganalisis kelebihan dan kekurangan pemasaran yang dimiliki maupun kelebihan dan kelemahan pesaing.
 3. Mencari strategi lain untuk menyerang *market leader*.

Kiat Pemasaran Usaha Baru

Bila barang dan jasa yang akan dijual belum diketahui, terlebih dahulu harus melakukan survei untuk mendapatkan informasi mengenai :

1. Peluang pasar

Peluang pasar dapat dilihat dengan cara 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 banyaknya ?

Langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam peluang pasar yaitu :

- a. Amati kebutuhan apa yang paling banyak diperlukan oleh masyarakat sekitarnya.
- b. Kapan saja mereka membutuhkan barang.
- c. Lihat karakteristik konsumen.
- d. Bagaimana daya beli (kemampuan bayar) konsumen.
- e. Lihat ada pesaing atau tidak.

2. Tempat yang tepat

Carilah tempat memasarkan barang yang cocok.

3. Banyaknya barang yang dibutuhkan

Berapa banyak barang atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen rata-rata per hari (dengan perkiraan).

4. Target yang hendak dicapai

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

Ada beberapa kegiatan dalam lingkup pemasaran, yaitu :

1. Pembelian, yaitu memberi barang yang akan dijual kembali.
2. Penyimpanan (penggudangan), simpan barang-barang tersebut sebaik mungkin.
3. Sortir dan pengemasan, yaitu dilakukan dalam bentuk dan warna yang menarik, aman dari perubahan bentuk, warna, sifat dan standar kualitas.
4. Penjualan, berarti menyajikan barang agar konsumen menjadi tertarik dan melakukan pembelian.

D. TEKNIK PENGEMBANGAN USAHA

Pengembangan usaha dapat dilakukan dengan teknik (Suryana, 2009, h. 156):

1. Peningkatan Skala Ekonomis

Cara ini dapat dilakukan dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi, dan tempat usaha. Ini dilakukan bila perluasan

usaha atau peningkatan output akan menurunkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis (*economies of scale*).

2. Perluasan Cakupan Usaha

Cara ini bisa dilakukan dengan menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dari yang sekarang diproduksi (diversifikasi), serta dengan teknologi berbeda. Dengan demikian, lingkup usaha ekonomi didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomi yang ditandai oleh total biaya produksi gabungan (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah.

E. MANAJEMEN DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

Manajemen kewirausahaan menyangkut semua kekuatan perusahaan yang menjamin bahwa usahanya betul-betul eksis. Bila usaha baru ingin berhasil, maka wirausaha harus memiliki 4 (empat) kompetensi, diantaranya :

1. Fokus pada pasar, bukan pada teknologi.
2. Buat ramalan pendanaan untuk menghindari tidak terbiayainya perusahaan.
3. Bangun tim manajemen, bukan menonjolkan perorangan.
4. Beri peran tertentu, khusus bagi wirausaha penemu.

Strategi kewirausahaan menyangkut kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal, dimana perusahaan harus bersaing dengan menggunakan keputusan-keputusan strategis. Dalam melakukan strategi usahanya, wirausaha biasanya menggunakan salah satu strategi dari 4 (empat) strategi, sebagai berikut (Suryana, 2009, h. 158) :

1. Berada pertama 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 bisa bertahan.
4. Mengubah karakteristik produk, pasar atau industri.

Beberapa keputusan strategis yang diperlukan dalam kondisi pertumbuhan, yaitu :

1. Perubahan produk barang dan jasa.
2. Strategi yang menyangkut penetrasi pasar, ekspansi pasar, diversifikasi produk dan jasa, integrasi regional atau ekspansi usaha.

3. Kemampuan untuk memperoleh modal investasi dalam rangka penelitian dan pengembangan, proses produksi dan penggantian peralatan, dan dalam rangka penambahan sumber daya manusia.
4. Analisis sumber daya manusia, sehingga memiliki keterampilan yang unik untuk mengimplementasikan strategi.
5. Analisis pesaing baik yang ada maupun yang potensial untuk memantapkan strategi bersaing.
6. Kemampuan untuk menopang keunggulan strategi perusahaan dan untuk memodifikasi strategi dalam menghadapi perubahan permintaan pelanggan dan perilaku strategi persaingan baru.
7. Penentuan harga barang atau jasa untuk jangka pendek dan jangka panjang.
8. Interaksi perusahaan dengan masyarakat luas.
9. Pengaruh pertumbuhan perusahaan yang cepat terhadap aliran kas.

Apabila perusahaan telah memiliki peluang pasar yang besar seperti pada masa pertumbuhan, maka strateginya :

1. Bersikap menyerang dan agresif untuk mempertahankan pangsa pasar.
2. Bersikap bertahan dan tidak terlalu agresif.
3. Tidak boleh ada anggapan bahwa perusahaan yang berhasil tidak memiliki tantangan.

Perusahaan yang memasuki tahap pertumbuhan yang memiliki posisi kuat (bukan pemimpin pasar) di pasar, maka strateginya yaitu :

1. Secara agresif menggunakan kompetensi terbaiknya untuk meraih peluang pasar sehingga tidak tertandingi oleh pesaing.
2. Mengembangkan strategi sebagai pengikut.

Banyak strategi yang dilakukan wirausaha pada tahap pertumbuhan, diantaranya :

1. Pertahanan bersaing.
2. Mencoba untuk produk yang menjadi "andalan utama yang baru" dan tidak terkonsentrasi pada perbaikan keberhasilan produk yang sudah ada.
3. Mengambil langkah positif dan proaktif untuk menguasai manajer kunci dan ahli teknik profesional yang selalu diikutsertakan dalam pembentukan keberhasilan perusahaan.

Untuk mendorong perilaku kreatif agar wirausaha memperoleh keuntungan di pasar dapat dilakukan dengan cara :

1. Mendidik wirausaha tentang pelayanan perusahaan khususnya tentang alasan mereka membeli produk dan jasa, tentang masalah yang dihadapi pelanggan, dan tentang ada kebutuhan serta keinginan yang spesifik dari pelanggan.
2. Mendidik wirausaha tentang nilai-nilai perbaikan produk dan pemasarannya, tentang proses distribusi dan perbaikan teknik produksinya untuk dapat bersaing.
3. Menciptakan iklim kerja yang positif yang mendorong terciptanya ide-ide baru.

BAB IV KEWIRAUSAHAAN DAN BISNIS KECIL

A. PENGEMBANGAN WAWASAN JENIS BIDANG USAHA

Sangat banyak usaha yang bisa digarap, mana yang akan dipilih sangat bergantung pada beberapa hal, antara lain :

1. Minat seseorang.
2. Modal.
3. Relasi.
4. Pejuang lainnya.

Secara garis besar, ada 5 (lima) jenis usaha yaitu :

1. Usaha ekstraksi
Usaha ekstraksi merupakan usaha yang bergerak dalam bidang pertambangan atau bidang usaha yang mengambil langsung dari alam seperti hasil laut dan hasil hutan.
2. Usaha agraris
Usaha agraris mencakup berbagai usaha pengelolaan kebun, perdagangan hasil-hasil pertanian (agrobisnis) yang dapat diusahakan untuk setiap produk yang dihasilkan oleh pertanian atau perkebunan dan peternakan.
3. Usaha industri
Usaha industri dirinci dalam bentuk berbagai jenis komoditi yang dihasilkan dan besar kecilnya industri yang diusahakan.
4. Usaha perdagangan
Usaha perdagangan tampaknya lebih banyak muncul di masyarakat terutama dalam situasi akhir-akhir ini dimana banyak karyawan putus hubungan kerja yang membuka berbagai usaha perdagangan. Usaha perdagangan ini juga dapat dirinci menurut besar kecilnya usaha dan berbagai komoditi yang diperdagangkannya.
5. Usaha jasa
Usaha yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

B. RINTISAN USAHA WIRAUSAHA BARU

Pilihan usaha yang akan dikembangkan tergantung kepada minat, pengetahuan, dan fasilitas yang ada pada masing-masing kelompok. Apabila dikaji lebih lanjut, bagi orang-orang kreatif banyak terbuka lapangan untuk berwirausaha. Sebelum sampai ke penetapan pilihan usaha apa yang akan dibuka maka calon usahawan, harus melakukan survey, observasi lapangan dan banyak bertanya bagaimana seluk beluk usaha bisnis dalam bidang tertentu.

Mengenai ide, kadang-kadang mudah menemukan ide, tapi bagi sebagian orang sulit sekali mendapatkan ide. Untuk menetapkan pada pilihan ide yang muncul dalam pikiran, harus dihubungkan dengan pribadi dengan menjawab pertanyaan seperti : apakah usaha ini mempunyai hubungan erat dengan pengalaman, apakah anda menguasai operasionalisasinya, apakah anda sudah yakin, siapa konsumennya, bagaimana pendapat orang lain, dsb.

Faktor kemampuan banyak menyangkut pengalaman, keterampilan yang dikuasai. Faktor relasi adalah sangat diperlukan, oleh sebab itu perlu dicari dengan pendekatan-pendekatan. Relasi yang dicari ini bermacam-macam jenis dan tujuannya. Ada relasi untuk memperoleh sumber barang, relasi yang akan menjadi langganan, membantu permodalan, sumber tenaga kerja/karyawan dsb.

Kemudian ada peluang usaha dan mampu memanfaatkannya. Peluang ini misalnya adanya kebutuhan masyarakat sekitar yang belum terpenuhi oleh perusahaan lain. Integrasi secara sinergis antara ide, kemampuan, dan relasi akan membuat potensi orang menjadi semakin kuat terpancar pada dirinya. Selanjutnya diikuti dengan usaha kerja keras, manajemen yang baik, tekun, berhemat dan menabung untuk peningkatan permodalan masa selanjutnya.

C. PERDAGANGAN BESAR

Perdagangan besar ialah segala aktivitas *marketing* yang menggerakkan barang-barang dari produsen ke pedagang eceran atau ke lembaga-lembaga *marketing* lainnya. Converse, Huegy and Mitchell dalam Alma (2011, h. 142) menyatakan bahwa perdagangan besar meliputi segala aktivitas *marketing* yang menggerakkan barang-barang dari produsen ke perdagangan-perdagangan eceran.

Untuk meneliti apakah kegiatan distribusi itu merupakan kegiatan perdagangan besar atau bukan, ada 3 (tiga) macam sifat yang bisa diperhatikan yaitu :

1. Motif pembelian

Motif pembelian memiliki tujuan bahwa barang bukan untuk dikonsumsi, tetapi untuk dijual kembali dengan memperoleh keuntungan.

2. Jumlah pembelian
Pembelian perdagangan besar ialah pembelian sejumlah besar barang yang bukan dimaksudkan untuk diri sendiri atau keluarga sendiri/kawan sendiri.
3. Cara-cara usaha dari perusahaan tersebut
Cara berusaha ada beberapa kriteria, yaitu :
 - a. Perdagangan besar mempunyai usaha yang diskriminatif, hanya melayani pedagang eceran, tidak melayani semua konsumen.
 - b. Transaksi perdagangan besar adalah besar, dalam arti lebih besar dari kebutuhan sehari-hari.
 - c. Harga-harga dapat berubah sesuai situasi, bukan *one price policy* tetapi dapat diadakan korting, kredit, cara-cara pengiriman, dan sebagainya.

Grosir dapat digolongkan sebagai berikut :

1. Grosir yang berfungsi terbatas, terdiri atas :
 - a. Pengirim barang (*drop shippers*) adalah pedagang besar yang tidak memiliki gudang, mereka membeli barang kemudian langsung mengirimkan kepada langganannya.
 - b. Pedagang dengan truk (*wagon or truck jobber*) adalah pedagang yang mengusahakan truk, membawa barang, kemudian menyerahkannya sewaktu melewati pedagang eceran di sekitar kota besar dan kota kecil.
 - c. Grosir tunai dengan *self service (cash carry wholesalers)* adalah pedagang besar yang menjual barangnya secara tunai dengan harga relatif rendah.
 - d. Pengecer yang bersama-sama memiliki grosir (*retailers owned cooperative wholesalers*) adalah sekelompok pedagang eceran mengusahakan sendiri toko grosir dengan maksud menekan biaya dan dapat membeli barang dengan harga lebih rendah.
 - e. Kelompok sukarela bergabung dengan grosir (*voluntary group wholesalers*) adalah kelompok yang terdiri dari sekumpulan toko-toko eceran yang dimiliki secara bebas oleh pengusaha-pengusahanya yang dengan sukarela bergabung dengan seorang pedagang besar untuk pembelian, reklame, dan aktivitas-aktivitas lainnya.
2. Pengumpul hasil pertanian, terdiri atas :
 - a. Pembeli lokal khusus (*private resident buyers*) merupakan *dealer* lokal yang berdiri sendiri dan kadang-kadang merupakan wakil dari *dealer* dan produsen.
 - b. Pembeli yang berkeliling mendatangi perusahaan pertanian satu per satu atau membuka tempat pengangkutan lokal agar dapat membeli hasil para petani seperti buah-buahan, sayuran, telur, kapas, beras dan ternak.

- c. Saudagar dengan truk (*merchant trucker*) menggunakan truk sebagai alat pengangkut dengan membeli buah-buahan, sayuran, telur, ternak dan menjual langsung kepada pabrik, grosir dan pedagang eceran.
 - d. Pembeli berdasar perintah (*order buyers*) yang memiliki para grosir pasar sentral dan distributor, mereka membeli berdasarkan perintah dari pemberi tugas dengan kualitas tertentu atau menjadi agen perantara.
3. Menurut jenis barang yang diperdagangkan, terdiri atas :
- a. Grosir barang umum (*general line*) dapat memenuhi setiap kebutuhan pedagang eceran karena mempunyai bermacam-macam produk dan mengambil keuntungan dari *order* yang cukup besar.
 - b. Grosir barang khusus (*specialty wholesalers*) bergerak di bidang penjualan bahan pangan dan obat-obatan.
4. Menurut lapangannya, terdiri atas :
- a. Grosir melayani pabrik (*mill supply wholesalers* atau *industrial distributors*). Mereka menjual berbagai barang hasil industri yang dibelinya ke pabrik-pabrik.
 - b. Penjual barang khusus ke pabrik (*single line wholesalers*). Grosir ini memperdagangkan produk khusus untuk dijual kepada macam-macam pembeli industri dan bertindak sebagai *drop shipper*.
5. Menurut daerah operasi atau daerah yang dilayaninya, terdiri atas :
- a. Grosir tingkat nasional (*national wholesalers*) yaitu grosir yang daerah kerjanya meliputi wilayah seluruh negara.
 - b. Grosir tingkat provinsi (*regional wholesalers*) grosir yang tidak berusaha untuk mendistribusikan produk-produk mereka ke seluruh negara, tetapi hanya menjangkau daerah luas meliputi seluruh daerah bagian atau propinsi.
 - c. Grosir lokal (*local wholesalers*) yaitu grosir yang daerah kerjanya pada sebuah kota besar atau bagian dari kota atau kota kecil yang letaknya berdekatan.

Fungsi-fungsi pedagang besar ialah :

- 1. Pengumpulan dan penyebaran (*assembling and distributing*). Ini merupakan fungsi utama grosir. Mereka berusaha mengumpulkan barang dari berbagai produsen kemudian menyebarkan ke pedagang eceran.
- 2. Pembelian dan penjualan (*buyers and selling*). Kegiatan pembelian sangat menentukan kelancaran grosir untuk mengembangkan tugas dan tanggung jawab menyampaikan barang dan jasa ke konsumen.

3. Pemilihan barang (*selection of goods*). Grosir melakukan pemilihan terutama berdasarkan jenis, mutu, dan harga barang pilihannya. Keahlian grosir merupakan jaminan bagi produsen untuk mengetahui bahwa hasil produksinya mendapat permintaan dari konsumen atau laku di pasaran. Pilihan grosir yang ahli merupakan pedoman bagi produsen.
4. Pemberian kredit (*financing*). Fungsi kredit sangat memegang peranan penting umumnya dalam hasil industri yang ditampung oleh grosir. Grosir memberikan kredit kepada pedagang eceran yang dikenal sebagai istilah kredit leveransir.
5. Penyimpanan (*storage*). Penyimpanan merupakan fungsi grosir yang tidak dapat diabaikan apalagi dengan semakin jauhnya konsumen. Setiap kali proses pembelian terjadi biasanya disimpan lebih dulu dalam gudang untuk diolah lagi atau dipilih untuk memudahkan penjualan.
6. Pengangkutan (*transportation*). Mengingat jauhnya pedagang eceran dan konsumen yang harus ditemui oleh grosir, maka fungsi pengangkutan sangat penting bagi kelancaran penyampaian barang pada pedagang eceran atau konsumen.

D. PERDAGANGAN ECERAN

Pedagang eceran atau *retailing* didefinisikan sebagai suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Pedagang eceran adalah mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari produsen sampai kepada konsumen. Pedagang eceran adalah orang-orang atau toko yang kerja utamanya mengecurkan barang. Pedagang eceran ini sangat penting bagi produsen, karena melalui pengecer produsen dapat memperoleh informasi berharga tentang barangnya.

Perdagangan eceran diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Perdagangan eceran besar
2. Perdagangan eceran kecil terdiri dari :
 - a. Eceran kecil berpangkalan
 - b. Eceran kecil tidak berpangkalan

Klasifikasi perdagangan eceran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 10,
Klasifikasi Perdagangan Eceran

Persaingan pada tingkat perdagangan eceran di Indonesia sangat ketat, karena diizinkan perdagang eceran asing beroperasi. Izin ini diberikan dalam konteks globalisasi yang telah disepakati oleh masyarakat regional dan internasional. Setelah para pebisnis ritel asing masuk ke Indonesia, maka pelaku bisnis ritel dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) yaitu :

1. Kelompok grosir dan *hypermarket*
2. Kelompok *supermarket/departemenstore*
3. Kelompok minimarket modern
4. Peritel kecil tradisional

Kotler membagi tipe-tipe pedagang eceran menjadi 3 (tiga) bagian besar yaitu :

1. *Store Retailer* (pedagang eceran bertoko)
 - a. *Spectality store* (toko khusus)
 - b. *Department store* (toko serba ada)

- c. *Supermarket* (toko swalayan)
 - d. *Convenience store* (toko barang kebutuhan sehari-hari)
 - e. *Superstore, Combination store, and Hypermarket* (toko super, toko gabungan, dan *hypermarket*)
 - f. *Discount store* (toko pembeli potongan harga)
 - g. *Off price retailer* (toko gudang)
 - h. *Catalog showroom* (ruang pameran katalog)
2. *Non Store Retailer* (pedagang eceran bukan toko)
 - a. *Direct selling* (penjualan langsung)
 - b. *Direct marketing* (pemasaran langsung)
 - c. *Automatic vending machine* (mesin penjual otomatis)
 - d. *Buying service* (pelayanan pembeli)
 3. *Retail Organization* (organisasi pedagang eceran)
 - a. *Corporate chain* (organisasi pedagang eceran)
 - b. *Voluntary chain and retail cooperative* (rantai sukarela dan koperasi pedagang eceran)
 - c. *Customer cooperative* (koperasi konsumen)
 - d. *Franchise organization* (organisasi hak guna paten/*franchise*)
 - e. *Merchandising conglomerate* (konglomerat dagang)

Pengecer yang tidak berbentuk toko adalah :

1. *Direct selling* adalah penjualan dari pintu ke pintu dari rumah ke rumah, atau penjualan di tempat pertemuan.
2. *Direct marketing*, berasal dari kegiatan *direct-mail* dan penyebaran katalog, termasuk didalamnya kegiatan *telemarketing* dengan menggunakan media televisi dan *electronic shopping* melalui internet.
3. *Automatic vending machine* merupakan mesin otomatis, yang melayani pembeli menggunakan uang koin.
4. *Buying service* merupakan suatu bentuk eceran yang dikoordinasi oleh agen pembelian untuk melayani kelompok-kelompok pembeli besar.

Retail organization yaitu organisasi pedagang eceran yang dapat berbentuk :

1. *Corporate chain* adalah dua gerai atau lebih yang umumnya dimiliki dan dikontrol, menjual produk yang sama, dikirim dari kantor pusat, dan mungkin menggunakan motif arsitektur yang seragam.
2. *Voluntary chain* terdiri atas kelompok pedagang eceran dalam pembelian besar dan barang dagangan umum.
3. *Retail cooperative* terdiri atas sekelompok pedagang eceran yang membentuk sebuah organisasi pembelian terpusat dan melakukan promosi bersama.

4. *Consumer cooperative* merupakan suatu toko eceran yang dimiliki oleh para konsumen dengan menghimpun modal bersama; mereka juga bisa membangun pabrik sendiri untuk dijual pada toko koperasi konsumsi ini.
5. *Franchise organization* merupakan organisasi yang memperoleh hak guna paten, dari *franchiser* untuk menjual produk sesuai dengan petunjuk dan peraturan serta kondisi yang telah ditetapkan.
6. *Merchandising conglomerate* merupakan bentuk bebas dari perusahaan yang mengkombinasikan beberapa lini pedagang eceran yang terdiversifikasi dibawah satu kepemilikan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi distribusi dan manajemennya.

Keuntungan dari perdagangan eceran kecil adalah :

1. Modal yang diperlukan adalah kecil dan rentabilitasnya besar.
 2. Pedagang-pedagang eceran kecil menganggap bahwa pendapatannya dari usaha itu merupakan pendapatan tambahan dan kadang-kadang hanya untuk mengisi waktu luang terutama pada daerah musiman.
 3. Tempat kedudukan pedagang-pedagang eceran kecil biasanya paling strategis.
 4. Hubungan antara pedagang eceran kecil dan konsumen adalah kuat.
- Sedangkan kelemahan yang terdapat pada perdagangan eceran kecil adalah:
1. Keahlian kurang.
 2. Administrasi dalam arti pembukuan tidak diperhatikan, sehingga kadang-kadang habis dimakan.
 3. Pedagang kecil tidak mampu mengadakan *sales promotion*.

Faktor-faktor yang mendorong majunya toko eceran :

1. Lokasi/tempat toko eceran
Tempat yang strategis dari toko eceran ini sangat besar pengaruhnya kepada kemajuan kelancaran penjualan barang pada toko tersebut. Pemilihan lokasi sangat penting karena akan mempengaruhi tingkat profitabilitas dan kontinuitas usaha dalam jangka panjang.
2. Kelengkapan barang
Lengkapnya barang pada toko-toko eceran akan sangat menarik bagi konsumen. Lengkap disini diartikan barang-barangnya komplit sesuai dengan jenis barang yang diperdagangkan.
3. Ketepatan harga
Harga yang tepat sangat penting demi kemajuan toko eceran yang berada di kota besar. Toko eceran yang menetapkan harga jual yang cukup murah, atau harga pasti, harus selalu mencari informasi agar harga yang ditetapkan tidak terlalu tinggi daripada harga saingan, dan ini harus benar-benar diperhatikan

oleh toko eceran tersebut, terutama untuk barang-barang yang sangat terkenal.

4. Suasana toko (*store atmosphere*)

Atmosfir toko ini merupakan perasaan/kejiwaan pada seseorang pada saat memasuki toko. Suasana toko meliputi berbagai tampilan interior, eksterior, tata letak, lalu lintas internal toko, kenyamanan, udara, bau, layanan, musik, seragam pramuniaga, *display* barang dan sebagainya yang menimbulkan daya tarik bagi konsumen dan membuatnya betah, serta membangkitkan keinginan untuk membeli. Suasana toko dan lingkungan sekitar sangat besar pengaruhnya dalam persepsi konsumen.

E. PERDAGANGAN KAKI LIMA

Pedagang kaki lima ialah orang (pedagang-pedagang) golongan ekonomi lemah, yang berjualan barang kebutuhan sehari-hari, makanan atau jasa dengan modal yang relatif kecil, modal sendiri atau modal orang lain, baik berjualan di tempat terlarang ataupun tidak.

Ciri-ciri pedagang kaki lima ialah :

1. Kegiatan usaha, tidak terorganisir secara baik.
2. Tidak memiliki surat izin usaha.
3. Tidak teratur dalam kegiatan usaha, baik ditinjau dari tempat usaha maupun jam kerja.
4. Bergerombol di trotoir, atau di tepi-tepi jalan protokol, di pusat-pusat dimana banyak orang ramai.
5. Menjajakan barang dagangannya sambil berteriak, kadang-kadang berlari mendekati konsumen.

Pedagang Kaki Lima memiliki karakteristik pribadi wirausaha, antara lain mampu mencari dan menangkap peluang usaha, memiliki keuletan, percaya diri dan kreatif serta inovatif.

Pedagang Kaki Lima mempunyai potensi yang sangat besar dan dapat dimanfaatkan sebagai berikut :

1. PKL tidak dapat dipisahkan dari unsur budaya dan eksistensinya tidak dapat dihapuskan.
2. PKL dapat dipakai sebagai penghias kota apabila ditata dengan baik.
3. PKL menyimpan potensi pariwisata.
4. PKL dapat menjadi pembentuk estetika kota bila didesain dengan baik.

F. FRANCHISING (WARALABA)

Franchising merupakan sebuah peluang bisnis dimana pemilik, produsen dan distributor sebagai *franchisor* dari barang dan jasa atau merek tertentu memberi hak kepada individu atau *franchising* untuk menjadi agen lokal dari barang dan jasa dan sebagai imbalannya menerima pembayaran atau royalti yang telah ditetapkan.

Hisrich-Peters mendefinisikan *franchising* sebagai pelimpahan dari pabrikan atau distributor suatu produk atau jasa yang diberikan kepada agen-agen lokal atau pengecer dengan membayar sejumlah royalti.

Franchising menurut Longenecker dalam Saiman (2009, h. 176), adalah suatu sistem pemasaran berkisar tentang perjanjian dua belah pihak, dimana terwaralaba menjalankan bisnis sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan oleh pewaralaba. *Franchising* dapat pula berarti sistem pemasaran yang melibatkan kedua belah pihak yang terikat perjanjian, sehingga usaha waralaba harus dijalankan dengan aturan dari pewaralaba.

Definisi waralaba menurut Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia No. 259/MPP/Kep/7/1997 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba dalam Saiman (2009, h. 176), yaitu waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan atau jasa.

Pengertian waralaba menurut PP RI No. 42 Tahun 2007 tentang Waralaba dalam Saiman (2009, h. 176), waralaba adalah hak khusus yang dimiliki oleh orang perorangan atau badan usaha terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan/atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba.

Orang yang memberikan *franchising* disebut *franchisor* sedangkan orang yang menerima *franchising* disebut *franchisee* setelah adanya perjanjian perlimpahan *franchising* ini maka terbuka peluang bagi *franchisee* untuk memasuki bisnis baru dan mempunyai kesempatan untuk sukses.

Untuk pelaksanaan *franchising* dibuat semacam kontrak antara *franchisor* dan *franchisee*. Format kontrak ini mencakup rencana pemasaran prosedur

aliran-aliran dokumen, pelaksanaan bantuan dan usaha pengembangan bisnis. Kontrak *franchising* ini disebut pula *license agreement* atau *franchise contract*.

Produk-produk yang dapat dijadikan *franchising* adalah :

1. Barang atau jasa yang telah mempunyai pasaran luas dan citra unggul.
2. Formula paten atau desain tertentu.
3. Nama dagang atau merek dagang.
4. Konsultan manajemen keuangan atau pengawasan.
5. Promosi *advertising* dan pembelian.
6. Kantor pusat pelayanan.

Keuntungan *franchising* antara lain :

1. Produk yang ditawarkan telah memasuki pasaran yang luas dan diterima oleh umum.
2. *Franchising* tidak perlu mengeluarkan biaya lagi untuk memperkenalkan kredibilitas perusahaan induknya.
3. Keahlian manajemen karena pengalaman sudah lama dari *franchisor* dia dapat memberikan bantuan manajemen kepada *franchisee*.
4. Kelengkapan modal ini mencakup fasilitas perlengkapan, tata letak, kontrol persediaan dan sebagainya.
5. Pengetahuan tentang pasar.
6. Pengawasan.

Umumnya waralaba dibedakan menurut 3 (tiga) karakteristik yaitu :

1. Pemberi waralaba memiliki merek dagang atau jasa dan memberi lisensi kepada pewaralaba dengan imbalan royalti.
2. Pewaralaba diharuskan membayar kewajiban untuk menjadi bagian sistem tersebut.
3. Pemberi waralaba (*franchisor*) menyediakan suatu sistem pemasaran dan sistem operasi untuk menjalankan kegiatan bisnis.

Menurut Longenecker dalam Saiman, jenis-jenis usaha waralaba yaitu :

1. Waralaba nama dagang dan produk (*product and trade name franchise*). Bantuan-bantuan hak menggunakan/menjual nama dagang dan produk yang telah dikenal luas (*grants the right to use a widely recognized product or name*).
2. Waralaba unit tunggal (*single unit franchise*). Waralaba jenis ini merupakan waralaba paling sederhana dan paling banyak digunakan karena kemudahannya. Pewaralaba memberikan hak kepada terwaralaba untuk menjalankan usaha atas nama usahanya dengan bantuan prosedur yang telah

- ditetapkan sebelumnya. Terwaralaba hanya diperkenankan untuk menjalankan usahanya di sebuah gerai yang telah disepakati.
3. Waralaba format bisnis (*business format franchise*). Menyediakan seluruh sistem pemasaran dan petunjuk yang terus-menerus dari pewaralaba (*provides an entire marketing system and ongoing guidance from the franchisor*).
 4. Waralaba dukung-mendukung (*piggyback franchising*). Operasi suatu waralaba ritel dalam fasilitas fisik/bangunan toko terwaralaba (*the operation of a ritel franchise within the physical facilities of a host store*).
 5. Waralaba pemegang lisensi milik (*master licensee*). Perusahaan *independent* atau individu yang bertindak sebagai agen penjualan produk dengan tanggung jawab untuk menemukan terwaralaba baru dengan batasan suatu teritorial khusus. (*An independent firm or individual acting as a sales agent with the responsibility for finding new franchises within a specified territory*). Format *master franchise* memberikan hak pada pemegangnya untuk menjalankan usahanya di sebuah teritorial ataupun sebuah sistem, dan bukan hanya membuka usaha, pemegang hak dapat menjual lisensi kepada sub-waralaba dengan ketentuan yang telah disepakati kedua belah pihak.
 6. Waralaba kepemilikan multiunit/kelipatan (*multiple-unit ownership*). Mengangkat penerima hak (terwaralaba) tunggal untuk memiliki lebih dari satu gerai waralaba atau dapat membuka beberapa gerai dari perusahaan yang sama (*holding by a single franchisee of more than one franchise from the same company*).
 7. Waralaba pengembang wilayah (*area developers*). Perorangan atau perusahaan yang memperoleh hak untuk membuka beberapa gerai waralaba dalam wilayah yang telah ditentukan (*individuals or firms that obtain the legal right to open several franchised outlets in a given area*). Pada waralaba jenis ini, terwaralaba memperoleh hak untuk menjalankan usahanya dalam sebuah teritorial tertentu, misalkan pada sebuah propinsi ataupun kota, dengan jumlah cabang yang lebih dari 1 gerai.

G. FASILITAS KEMITRAAN IKM

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 menyatakan bahwa kemitraan merupakan suatu kegiatan yang harus mendapatkan fasilitasi, dukungan dan stimulasi dengan prinsip dasar bahwa kegiatan tersebut harus terwujud atas dasar saling membutuhkan, saling mempercayai, saling memperkuat dan saling membutuhkan dan ditujukan untuk mewujudkan kemitraan antar usaha mikro, kecil dan menengah; mewujudkan kemitraan antara usaha mikro, kecil, menengah dengan usaha besar; mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar usaha mikro, kecil dan menengah; mendorong terjadinya hubungan yang : (a) saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antara usaha mikro, kecil, menengah dengan

usaha besar; (b) mengembangkan kerjasama untuk meningkatkan posisi tawar usaha mikro, kecil dan menengah; (c) mendorong terbentuknya struktur pasar yang menjamin tumbuhnya persaingan usaha yang sehat dan melindungi konsumen; dan (d) mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan usaha oleh orang-perorangan atau kelompok tertentu yang merugikan usaha mikro, kecil dan menengah.

Kemitraan usaha yang diatur dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tersebut pada hakekatnya sejalan dengan Undang-Undang Nomor 5 tahun 1984 tentang Perindustrian, di mana dalam salah satu babnya menjabarkan tentang "keterkaitan" dalam rangka memperbesar nilai tambah sebanyak-banyaknya, maka pembangunan industri harus dilaksanakan dengan mengembangkan keterkaitan yang berantai ke segala sektor ekonomi secara luas yang saling menguntungkan. Keterkaitan dikembangkan antara kelompok industri hulu/dasar dengan kelompok industri hilirnya, atau melibatkan kelompok industri kecil, industri menengah dan industri besar dan keterkaitan antara berbagai cabang dan/atau jenis industri serta keterkaitan antara industri dengan sektor-sektor ekonomi lainnya. Pengembangan keterkaitan tersebut tetap mengacu kepada saling membutuhkan dan saling memperkuat, serta saling menguntungkan.

Iklim usaha yang kondusif diupayakan pemerintah dan pemerintah daerah melalui penetapan berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan agar IKM mendapatkan kepemilikan, kepastian, kesempatan, perlindungan dan dukungan usaha. Sementara pembiayaan adalah penyediaan dana oleh pemerintah, pemda, dunia usaha dan masyarakat melalui bank, koperasi dan lembaga keuangan bukan bank.

Fasilitasi pengembangan kemitraan usaha merupakan salah satu tugas dan kewajiban instansi Pembina untuk mengembangkan industri kecil dan menengah yang akan bermitra, baik dengan sesama usaha kecil (termasuk di dalamnya sesama industri kecil) maupun dengan usaha (termasuk industri) menengah atau besar. Menurut Kementerian Perindustrian (2010 : h. 9) Pembinaan untuk pengembangan kemitraan usaha dapat diberikan dalam bentuk pembinaan dan pengembangan pemasaran, SDM, permodalan, teknologi dan manajemen dan fasilitas kemitraan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Fasilitas Pengembangan Pemasaran meliputi :

a. Akses Pasar

Membanitu akses pasar bagi industri kecil dan menengah yang menjadi mitra usaha dilakukan dengan secara aktif memperkenalkan industri kecil dan menengah dimaksud kepada atau usaha lain calon mitra usaha yang diharapkan dapat menjadi "pasar" bagi produk industri kecil dan menengah dimaksud.

- b. **Informasi Pasar**
Memberikan informasi secara jelas tentang industri kecil, menengah atau besar yang diperkirakan dapat menjadi mitra usaha sesuai dengan produk yang dihasilkan oleh industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan. Informasi tersebut antara lain meliputi (i) daftar nama perusahaan dan kontakannya secara jelas, (ii) alamat *web sites* atau (iii) surat pengantar atau surat dukungan bagi pengusaha kecil yang akan dimitrakan kepada calon pasangannya.
- c. **Promosi**
Bantuan promosi dapat diberikan antara lain melalui (i) pengadaan contoh untuk diberikan kepada calon mitra usaha pasangan, (ii) mengikutsertakan industri kecil dan menengah dimaksud dalam berbagai pameran dan (iii) secara aktif mengundang calon pasangan usaha untuk hadir dalam pameran-pameran yang diselenggarakan dan diikuti oleh industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan atau dengan menyelenggarakan temu usaha yang dihadiri oleh para pelaku industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan dengan usaha besar.
- d. **Jaringan Usaha**
Secara aktif membantu industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan untuk membangun jaringan usaha di berbagai daerah/wilayah yang terkait dengan calon pasangan usahanya.
- e. **Identifikasi Pasar dan Perilaku Konsumen**
Dilaksanakan melalui berbagai kajian yang terkait dengan kondisi, posisi dan karakteristik usaha serta perilaku konsumen dari berbagai perusahaan yang diharapkan dapat menjadi calon pasangan mitra usaha sebagai pasar dari industri kecil dan menengah. Hasil kajian ini diinformasikan kepada industri kecil dan menengah untuk memperoleh gambaran tentang berbagai hal yang harus dilakukan atau diperbaiki dalam rangka pelaksanaan kemitraan.

2. Fasilitas untuk Pengembangan SDM

- a. **Pendidikan dan Pelatihan**
Fasilitasi pendidikan dan pelatihan dapat diberikan dengan menyelenggarakan pelatihan bagi industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan, baik yang berkaitan dengan hal-hal yang bersifat teknis maupun manajemen pengelolaan usaha, termasuk di dalamnya pengelolaan kerjasama usaha melalui kemitraan dengan segala konsekuensinya. Pelatihan dapat diberikan di lokasi sentra atau dilakukan dengan bekerja sama dengan balai latihan kerja, dengan balai riset
- b. **Magang**
Fasilitasi magang dilakukan dengan menempatkan industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan untuk belajar sambil bekerja pada usaha

yang akan dijadikan mitranya, atau pada usaha lain yang sejenis, atau pada lembaga pendidikan dan pelatihan yang ada hubungannya dengan komoditi industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan. Magang dilaksanakan dalam waktu yang cukup (2 minggu hingga 3 bulan) untuk memberikan kesempatan kepada pengusaha kecil yang magang untuk mempelajari proses produksi dengan berbagai permasalahan dan alternatif jalan keluarnya, dan untuk meningkatkan kemampuan manajemennya.

c. **Studi Banding**

Fasilitasi studi banding adalah dengan membawa industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan ke industri menengah atau industri besar ataupun usaha kecil, menengah dan besar yang lain untuk melihat bagaimana kemitraan dilaksanakan di daerah lain, atau bagaimana pengelolaan kemitraan dilaksanakan atau untuk melihat berbagai kemungkinan teknologi yang digunakan oleh industri kecil dan menengah yang lain dalam upaya meningkatkan mutu dan produktivitas.

d. **Konsultasi**

Fasilitas konsultasi diberikan melalui bantuan tenaga ahli atau konsultan, baik untuk hal-hal yang bersifat teknis maupun non teknis. Konsultasi dapat dilakukan di tempat konsultan yang ditunjuk, atau konsultan ditugaskan mendampingi industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan untuk berbagai perbaikan dan perubahan yang diperlukan.

3. **Fasilitasi untuk Pengembangan Permodalan**

a. **Pemberian informasi sumber-sumber kredit**

Fasilitas pemberian informasi sumber-sumber kredit diberikan dengan memberikan daftar/buku/*booklet* yang berisi nama-nama bank/KSS/LKBB/BUMN/BUMD atau lembaga lain yang dapat memberikan bantuan permodalan, sekaligus dengan nama kontak personnya, dan tata cara/prosedur yang ditetapkan, ataupun nama alamat web-nya.

b. **Mediasi terhadap sumber-sumber pembiayaan**

Fasilitas ini diberikan dengan berperan sebagai *mediator*, yang dimitrakan dengan sumber-sumber pembiayaan seperti pada butir a di atas tentang informasi dan tata cara penyertaan modal. Mediasi ini juga memberikan informasi mengenai perusahaan-perusahaan yang bersedia membantu pembiayaan melalui penyertaan modal, menjelaskan keuntungan dan kerugian sistem penyertaan modal, dan menjelaskan tata cara dan prosedur untuk memperolehnya. Informasi ini dapat diberikan melalui surat, buku, *booklet*, temu usaha dan sosialisasi.

4. **Pembinaan dan Pengembangan Teknologi**

a. **Membantu perbaikan, inovasi dan alih teknologi**

Dilaksanakan dengan menempatkan tenaga ahli atau pendampingan pada industri kecil dan menengah yang dibina, atau membimbing dan memberikan kesempatan pada industri kecil dan menengah yang dibina untuk melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian atau perguruan tinggi untuk meningkatkan teknologi yang lebih baik dan yang sesuai.

b. Membantu pengadaan sarana dan prasarana produksi

Dilaksanakan dengan memberikan peralatan dan sarana produksi kepada industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan, sesuai dengan kebutuhan nyata akan teknologi yang akan digunakan. Bantuan diberikan oleh instansi Pembina industri pada tingkat Kabupaten/Kota, Provinsi maupun dari pusat.

c. Membantu perbaikan sistem produksi dan kontrol kualitas

Perbaikan sistem produksi dan kontrol atas kualitas produksi diberikan melalui bimbingan secara terus menerus, dengan menempatkan tenaga ahli atau pendamping yang menguasai teknologi proses produksi industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan. Bimbingan dapat diberikan dengan terlebih dahulu mengikutsertakan pengusaha industri kecil dan menengah bersangkutan dalam pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan proses produksi dan pengetahuan tentang kontrol kualitas

d. Membantu pengembangan disain dan rekayasa produk

Pengembangan disain dan rekayasa produk dapat dilaksanakan dengan menghubungkan industri kecil dan menengah yang dibina dengan berbagai lembaga atau ahli disain, memberikan informasi tentang disain melalui contoh-contoh produk, melalui gambar-gambar dan melalui web disain melalui kunjungan pada berbagai pameran yang diselenggarakan yang terkait dengan produk yang akan dikembangkan/dimitrakan.

e. Membantu meningkatkan efisiensi pengadaan bahan baku

Efisiensi pengadaan bahan baku dilaksanakan dengan menghubungkan perusahaan industri kecil dan menengah yang dibina kepada sumber-sumber bahan baku secara langsung (produsen atau agen tunggal atau distributor utama), atau dengan mengelompokkan usaha industri kecil dan menengah yang memerlukan bahan baku sejenis untuk secara bersama-sama melaksanakan pengadaan sehingga diperoleh kemudahan dan harga yang kompetitif. Pengelompokkan dapat berbentuk Kelompok Usaha Bersama, Koperasi ataupun Asosiasi.

f. Membantu peningkatan mutu produk dan kemasan

Dilaksanakan dengan memberikan bantuan teknis perbaikan mutu, melalui kegiatan pengujian mutu, bimbingan dan pelatihan produksi, bantuan peralatan dan sebagainya, termasuk di dalamnya pengembangan dan perbaikan kemasan dan disain yang digunakan oleh industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan.

5. Pembinaan dan Pengembangan Manajemen

a. Membantu Penyusunan Studi Kelayakan

Penyusunan studi kelayakan untuk kemitraan dapat dilaksanakan dengan memberikan bimbingan kepada usaha industri kecil dan menengah yang dibina sehingga dapat menyusun sendiri, atau menugaskan tenaga ahli atau pendamping untuk menyusun studi kelayakan yang diperlukan.

b. Sistem dan Prosedur Organisasi dan Manajemen

Pembinaan dan pembenahan sistem dan prosedur organisasi dan manajemen dilaksanakan melalui pendampingan oleh tenaga ahli.

c. Menyediakan Tenaga Konsultan dan Nara Sumber

Tenaga konsultan atau nara sumber diperbantukan kepada industri kecil dan menengah yang akan dimitrakan untuk mendampingi dan membimbing dalam proses pengembangan kemitraan hingga dapat berjalan secara mandiri. Konsultan atau narasumber dapat bersifat sebagai penghubung dengan mitra usahanya, dan mempelajari hal-hal yang harus diperbaiki atau direvisi atau dikembangkan, untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan atau persyaratan yang diminta oleh mitra usaha. Konsultan dan nara sumber dapat ditempatkan secara berkala di perusahaan IKM yang akan dimitrakan terutama pada awal proses kemitraan. Setelah periode tersebut, pendampingan dan bimbingan dilakukan secara periodik sesuai kebutuhan.

H. POLA-POLA KEMITRAAN IKM

Terdapat beberapa jenis pola kemitraan yang saat ini berkembang di Indonesia. Masing-masing jenis kemitraan ini mempunyai kelebihan dan kekurangan, namun secara keseluruhan kedua pihak yang bermitra berusaha untuk mencapai manfaat yang saling menguntungkan dan saling membantu kearah harmonisasi usaha yang lebih baik. Berikut ini diuraikan berbagai jenis pola kemitraan yang banyak dilaksanakan oleh dunia usaha di Indonesia sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah :

1. **Inti-Plasma** ; pola kemitraan inti plasma terjadi dalam hubungan bisnis di sektor pertanian dengan sektor industri. Perusahaan ini yang berperan sebagai inti bertugas membina dan mengembangkan industri kecil dan menengah yang menjadi plasmanya dalam hal : (i) penyediaan dan penyiapan lahan, (ii) penyediaan sarana produksi, (iii) pemberian bimbingan teknis produksi dan manajemen usaha, (iv) perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan, (v) pembiayaan, (vi) pemasaran, (vii) penjaminan dan (viii) pemberian informasi dan pemberian bantuan lain yang diperlukan bagi peningkatane efisiensi dan produktivitas dan wawasan usaha.

2. Subkontrak ; kemitraan pola subkontrak pada umumnya dilaksanakan dalam hubungan bisnis antar industri. Dalam kemitraan pola sub kontrak untuk memproduksi barang dan atau jasa. Usaha besar memberikan dukungan berupa : (i) Kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponennya, (ii) kesempatan memperoleh bahan baku yang diproduksi secara berkesinambungan dengan jumlah dan harga yang wajar, (iii) bimbingan dan kemampuan teknis produksi atau manajemen, (iv) perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan, (v) pembiayaan dan pengaturan sistem pembayaran yang tidak merugikan salah satu pihak dan (vi) upaya untuk tidak melakukan pemutusan hubungan sepihak.
3. Waralaba ; yang dimaksud dengan waralaba adalah orang perseorangan atau badan usaha yang memberikan hak sebagaimana diatur dalam UU yang berkaitan dengan Hak Kekayaan Intelektual (HKI), untuk memanfaatkan dan/atau menggunakan hak yang dimilikinya kepada penerima waralaba. Waralaba harus memenuhi kriteria sebagai berikut : (i) memiliki ciri khas usaha, (ii) terbukti sudah memberikan keuntungan; (iii) memiliki standar atas pelayanan dan barang/atau jasa yang ditawarkan yang dibuat secara tertulis ; (iv) mudah diajarkan dan diaplikasikan ; (e) adanya dukungan yang berkesinambungan dan (f) hak kekayaan intelektual yang telah terdaftar.
4. Perdagangan Umum ; kemitraan dengan pola perdagangan umum biasanya merupakan hubungan bisnis antara sektor industri dengan sektor perdagangan. Kemitraan dengan pola ini dapat berlangsung dalam bentuk kerjasama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penyetoran pasokan dari industri mikro, kecil dan menengah oleh usaha besar yang dilakukan secara terbuka.
5. Distribusi dan Keagenan; Dalam pelaksanaan kemitraan dengan pola distribusi dan keagenan, usaha besar dan/atau usaha menengah memberikan hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa kepada IKM. Pola ini merupakan hubungan kemitraan antara usaha mikro atau usaha kecil yang diberi hak khusus untuk memasarkan produk usaha besar atau usaha menengah mitranya. Dilihat dari perspektif manajemen pemasaran, usaha besar atau usaha menengah telah melakukan hubungan bisnis dengan usaha mikro atau usaha kecil dan menengah dalam hal distribusi pemasaran produk. Dalam konteks ini, usaha besar atau usaha menengah dapat memakai keunggulan yang dimiliki usaha mikro atau usaha kecil sebagai agen mitranya.
6. Bentuk-bentuk kemitraan lain seperti bagi hasil, kerjasama operasional, usaha patungan (*joint venture*) dan penyumberluasan (*outsourcing*) .

BAB V INTRAPRENEURSHIP

A. PENGERTIAN DAN MANFAAT

Intrapreneurship merupakan satu metode mendorong serta memberikan fasilitas, membuka kesempatan bagi seseorang dalam organisasi untuk menciptakan, mengerjakan sesuatu yang beda dari yang lain secara lebih baik dan bertanggung jawab. Terbukanya peluang semacam ini sangat menjanjikan satu kemajuan bagi sebuah perusahaan karena munculnya kreatifitas, inovasi. Dalam organisasi yang biasa, aktivitas semacam ini sulit muncul, karena suasana yang kaku, tidak ada kebebasan berkreasi bagi karyawannya. Bagi sebuah organisasi sangat perlu mengembangkan spirit *entrepreneurship* ini, inilah yang dimaksudkan dengan istilah *intrapreneurship*. Spirit ini akan meningkatkan pengembangan produk, diversifikasi, dan meningkatkan produktivitas.



B. PERBEDAAN PERUSAHAAN TRADISIONAL DENGAN INTRAPRENEURSHIP

Pada perusahaan tradisional, pokok-pokok aturan yang berlaku biasanya :

1. Harus mengikuti peraturan secara ketat, sesuai dengan yang telah digariskan.
2. Tidak boleh menyimpang, berbuat kesalahan, tidak boleh gagal.
3. Tidak boleh membuat inisiatif sendiri tapi tunggu instruksi atasan.

Dalam *intrapreneurship* dijumpai suasana :

1. Karyawan bisa mengembangkan visinya, tujuan dan kegiatannya.
2. Ada pemberian hadiah untuk pemikiran dan kegiatan yang positif.

Lebih lanjut perbandingan antara *traditional managers*, *entrepreneurs* dan *intrapreneurs* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.
**Perbandingan antara *Traditional Managers*,
Entrepreneurs dan *Intrapreneurs***

Sifat	<i>Traditional Managers</i>	<i>Entrepreneurs</i>	<i>Intrapreneurs</i>
- Motif Utama	Mengharapkan promosi dan hadiah, ada kantor, kekuasaan dan staf	Ada kebebasan, ada peluang berkreasi dan dapat uang	Ada kebebasan dan peluang mengembangkan bakat dan ada hadiah dari perusahaan
- Kegiatan	Mendelegasikan dan banyak pengawasan	Terlibat secara langsung	Lebih banyak terlibat daripada mendelegasikan kepada orang lain
- Risiko	Sangat hati-hati	Lebih moderat dalam mengambil risiko	Bersifat moderat dalam mengambil risiko
- Status	Sangat memperhatikan	Tidak peduli dengan simbol status	Tidak terlalu memperhatikan status, hanya ingin kekuasaan
- Kesalahan & Kegagalan	Berasah menghindari kesalahan	Terbiasa dengan kesalahan dan kegagalan	Mencoba tidak membiarkan kesalahan sampai ia berhasil
- <i>Decisions</i>	Setuju saja dengan keputusan dari atasan	Mengikuti mimpi, intuisi sebagai bahan pertimbangan	Mencoba meyakinkan kolega agar menyokong idenya -
- Latar Belakang <i>Family</i>	Anggota keluarga bekerja di perusahaan/kantor	Pengusaha <i>small business</i> , profesional atau pertanian	Pengusaha <i>small business</i> , profesional dan pertanian
- Hubungan	Ada hirarki	Saling berbubungan	Setiap berhubungan dalam kerangka hirarki

C. LINGKUNGAN ATAU IKLIM ORGANISASI YANG MENDORONG INTREPRENEURSHIP

Untuk mendorong adanya *intrapreneurship* maka diperlukan suasana kepemimpinan yang menunjang :

1. Adanya penerapan teknologi dalam organisasi yang dapat membangkitkan keberanian, dan menunjang ide-ide baru, sehingga karyawan tidak jadi penakut.
2. Terbuka peluang eksperimen, tidak takut pada kegiatan *trial and error*.
3. Tidak ada ukuran atau parameter baku untuk suatu keberhasilan.
4. Harus tersedia dana yang cukup untuk melakukan kebebasan pengembangan ide.

5. Harus dikembangkan tim multidisiplin dan kerjasama antar bidang.
6. Spirit *Intrapreneurship* tidak berdasarkan pada perseorangan, tapi atas dasar sukarela dan sistem hadiah.
7. Akhirnya aktivitas spirit ini harus mendapat *support* dari *top management* baik secara fisik maupun dalam bentuk finansial.

Menurut Pinchot dalam Winardi (2004, h. 44), agar supaya *intrapreneurship* dapat berkembang didalam sebuah organisasi besar, perlu terdapat 5 (lima) macam "faktor kebebasan" sebagai berikut :

1. Seleksi diri
Perusahaan-perusahaan harus memberikan peluang kepada para inovator untuk mengemukakan ide-ide mereka, dan bukan menjadikan tanggung jawab untuk menghasilkan ide-ide baru, tanggung jawab yang ditugaskan kepada beberapa individu atau kelompok-kelompok tertentu.
2. Jangan ide yang diciptakan di tengah-jalan, diserahkan kepada pihak lain (*no-hand-offs*)
Setelah ide-ide muncul, para manajer harus membiarkan orang-orang yang menciptakan ide tersebut, melanjutkannya (menerapkannya) dan jangan menginstruksikannya untuk menyerahkan ide tersebut kepada pihak lain.
3. Pihak yang melakukannya yang mengambil keputusan
Kepada pihak yang memunculkan ide, perlu diberikan kebebasan tertentu untuk mengambil keputusan tentang pengembangan dan implementasi ide tersebut.
4. Perlu diciptakan apa yang dinamakan waktu untuk membantu penciptaan inovasi (*corporate "slack"*)
Perusahaan-perusahaan yang menyediakan dana dan waktu ("*slack*") memfasilitasi inovasi.
5. Akhirilah falsafah penemuan "akbar" (*end the "home-run" philosophy*)
Pada beberapa perusahaan, terlihat gejala bahwa pimpinan puncaknya hanya berminat terhadap ide-ide inovatif, yang dapat menciptakan hasil-hasil luar biasa (*major breakthroughs*). Dalam kultur demikian *intrapreneurship* dkekang.

D. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN INTRAPRENEURSHIP

Karakteristik kepemimpinan *intrapreneurship* yaitu :

1. Dia harus seorang *visioner leader*, seseorang atau *a person who dreams great dreams*.
2. Pemimpin *intraprenuer* harus fleksibel dan menciptakan manajemen yang memberi kebebasan kreativitas.

3. Mendorong munculnya *teamwork*, dengan pendekatan multidisiplin dari berbagai keahlian.

E. MEMBANGUN IKLIM INTRAPRENEURSHIP DALAM ORGANISASI

Untuk membangun suasana *intrapreneurship*, maka sebuah organisasi harus menerapkan prosedur yang menunjang. Kadangkala perlu meminta bantuan konsultan untuk menciptakan suasana tersebut.

Namun yang penting adalah komitmen dari seluruh jajaran manajemen. Komitmen dan rencana ini disosialisasikan dalam bentuk kegiatan *internal marketing* kepada seluruh karyawan. Dengan demikian, iklim *intrapreneurship* akan bergema di seluruh kegiatan organisasi. Pimpinan organisasi harus pula menjelaskan ide apa, sasaran bagaimana yang hendak dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Selanjutnya gunakan fasilitas teknologi yang menunjang iklim *intrapreneurship*. Organisasi harus dekat dengan hati konsumen, harus belajar lebih produktif dengan menggunakan sumber-sumber seefisien mungkin.

Jadi berilah kebebasan pada karyawan namun tetap terkendali dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

BAB VI ETIKA BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

A. NORMA DAN ETIKA BISNIS

Pengertian etika menurut Saiman (2009, h. 293) adalah sebagai berikut :

1. Etika adalah perbuatan standar yang memimpin individu dalam membuat keputusan.
2. Etika adalah suatu studi mengenai yang benar dan yang salah serta pilihan moral yang dilakukan seseorang.
3. Keputusan etis adalah suatu hal yang benar mengenai perilaku standar.

Ebert dan Griffin (2011, h. 40), menyatakan bahwa etika adalah : "*Ethics are beliefs about what's right or wrong and good or bad based on an individual's values and morals, plus a behavior's social context. In others words, ethical behavior conforms to individual beliefs and social norms about what's right and good. Unethical behavior conforms to individual beliefs and social norms about what's wrong or bad*". (Etika adalah kepercayaan tentang apa yang benar atau salah dan yang baik atau buruk berdasarkan pada nilai-nilai dan moral individu, ditambah dengan hubungannya dengan perilaku sosial. Dalam lain kata, perilaku etis menyesuaikan diri pada kepercayaan individu dan norma sosial tentang apa yang benar dan baik. Perilaku tidak etis menyesuaikan diri pada kepercayaan individu dan norma sosial tentang apa yang salah atau buruk).

Fundamental etika yang berlaku pada semua etnis menurut Zimmerman dalam Saiman terdiri atas :

1. Sopan santun, yaitu selalu bicara benar, terus terang, tidak menipu dan tidak mencuri.
2. Integritas (*integrity*) yaitu memiliki prinsip, hormat, dan tidak bermuka dua.
3. Menjaga janji yaitu dapat dipercaya bila berjanji karena janji adalah amanah, tidak mau menang sendiri.
4. Kesetiaan, ketaatan (*fidelity*) yaitu benar dan loyal pada keluarga dan teman, tidak menyembunyikan informasi yang tidak perlu dirahasiakan.
5. Kejujuran, kewajaran (*fairness*) yaitu berlaku

ENTREPRENEURSHIP



fair dan terbuka, berkomitmen pada kedamaian, jika bersalah maka cepat mengakui kesalahan, perlakuan yang sama terhadap setiap orang dan memiliki toleransi yang tinggi.

6. Menjaga satu sama lain (*caring for others*) yaitu penuh perhatian, baik budi, ikut andil, menolong siapa saja yang memerlukan bantuan.
7. Saling menghargai satu sama lain (*respect for others*) yaitu menghormati hak-hak orang lain, menghormati kebebasan dan rahasia pribadi (*privacy*), mempertimbangkan orang lain yang dianggap bermanfaat dan tidak berprasangka.
8. Warga negara yang bertanggung jawab (*responsible citizenship*) yaitu patuh terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku. Jika menjadi seorang pimpinan, maka harus bersifat terbuka dan menolong.
9. Pengejaran keunggulan (*persuit of excellence*) yaitu berbuatlah yang terbaik di segala kegiatan (pertemuan), bertanggung jawab, rajin, berkomitmen, bersedia untuk meningkatkan kompetensi dalam segala bidang, dan tidak mau menang sendiri.
10. Dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*) yaitu bertanggung jawab dalam segala perbuatan terutama dalam mengambil keputusan.

Prinsip-prinsip etika adalah sebagai berikut :

1. Usaha membangun kepercayaan antara anggota masyarakat dengan perusahaan atau pengusaha.
2. Hal tersebut merupakan elemen penting buat suksesnya bisnis jangka panjang.
3. Menjaga etika adalah hal penting untuk melindungi reputasi perusahaan.

Salah satu aspek yang sangat populer dan perlu mendapat perhatian utama dalam dunia bisnis ini adalah norma dan etika bisnis. Etika bisnis adalah suatu kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan. Etika adalah suatu komitmen untuk melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang tidak benar.

Ebert dan Griffin (2011, h. 40), menyatakan bahwa etika bisnis adalah : *"Business ethics refers to ethical or unethical behaviors by employees in the context of their jobs"*. (Etika bisnis adalah menunjuk pada perilaku etis dan tidak etis karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka).

Menurut Ebert dan Griffin dalam Suryana (2009, h. 224), etika bisnis adalah istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan perilaku etika dari seorang manajer atau karyawan suatu organisasi.

Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas pemilik kepentingan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan perusahaan 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.

Etika bisnis menurut Alma (2011, h. 239), yaitu penerapan standar moral kedalam kegiatan bisnis. Etika bisnis mencakup hubungan antara perusahaan dengan orang yang menginvestasi uangnya dalam perusahaan, dengan konsumen, pegawai, kreditor, pesaing dan sebagainya.

Etika bisnis menurut Trevino menyangkut usaha membangun kepercayaan antara anggota masyarakat dengan perusahaan, dan ini merupakan elemen sangat penting untuk suksesnya suatu bisnis dalam jangka panjang.

Etika bisnis (*business ethics*) adalah keseluruhan dari aturan-aturan etika, baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang mengatur hak-hak dan kewajiban produsen dan konsumen serta etika yang harus diptaktikan dalam bisnis.

Etika bisnis merupakan landasan penting dan harus diperhatikan terutama untuk menciptakan dan melindungi reputasi perusahaan. Oleh sebab itu etika bisnis merupakan masalah yang sangat sensitif dan kompleks karena membangun etika untuk mempertahankan reputasi adalah lebih sukar daripada menghancurkannya.

Selain etika dan perilaku, yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis adalah norma etika. Ada 3 (tiga) tingkatan norma etika, yaitu :

1. Hukum, berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur perbuatan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan.
 2. Kebijakan dan prosedur organisasi, memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi dalam mengambil keputusan sehari-hari.
 3. Moral sikap mental individual, sangat penting untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal.
- Kerangka kerja etika dapat dikembangkan melalui 4 (empat) tahap yaitu :
1. Tahap pertama, mengakui dimensi-dimensi etika yang ada sebagai suatu alternatif atau keputusan.
 2. Tahap kedua, mengidentifikasi pemilik kepentingan kunci yang terlibat dalam pengambilan keputusan.
 3. Tahap ketiga, membuat pilihan alternatif dan membedakan antara tanggapan etika dan bukan etika.
 4. Tahap keempat, memilih tanggapan etika yang terbaik dan mengimplementasikannya.

Pihak yang bertanggung jawab terhadap moral etika adalah manajer. Oleh karena itu, ada 3 (tiga) tipe manajer dilihat dari sudut etikanya, yaitu :

1. Manajemen tidak bermoral. Manajemen tidak bermoral didorong oleh kepentingan dirinya sendiri, demi keuntungan sendiri atau perusahaan. Kekuatan yang menggerakkan manajemen immoral adalah kerakusan/ketamakan, yaitu berupa prestasi organisasi atau keberhasilan personal.
2. Manajemen amoral. Tujuan utama dari manajemen amoral adalah laba, akan tetapi tindakannya berbeda dengan manajemen immoral. Yang membedakannya, yaitu mereka tidak dengan sengaja melanggar hukum atau norma etika. Dalam manajemen amoral adalah bebas kendali dalam mengambil keputusan.
3. 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 untuk beretika dalam perilaku.

B. PRINSIP-PRINSIP ETIKA DAN PERILAKU BISNIS

Secara universal, ada 10 (sepuluh) prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu :

1. Kejujuran, yaitu penuh kepercayaan, bersifat jujur, sungguh-sungguh, terusterang, tidak curang, tidak mencuri, tidak menggelapkan dan tidak berbohong.
2. Integritas, yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus hati, berani dan penuh pendirian/koyakinan, 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, menjaga dan 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, berbaik hati, belas 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 menaati hukum/aturan, penuh kesadaran sosial, dan menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
9. Mengejar keunggulan, yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, 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.

C. CARA-CARA MEMPERTAHANKAN STANDAR ETIKA

Cara-cara mempertahankan standar etika adalah sebagai berikut :

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 peraturan tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika yang diharapkan perusahaan dari karyawan.
3. Jalankan kode etik secara adil dan konsisten. Manajer harus mengambil tindakan apabila mereka melanggar etika.
4. Lindungi hak perorangan. Melindungi seseorang dengan kekuatan prinsip moral dan nilainya merupakan jaminan terbaik untuk menghindari penyimpangan etika.
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.
7. Pertahankan standar tinggi tentang tingkah laku, tidak hanya aturan. Tidak ada seorang pun yang dapat mengatur norma dan etika. Akan tetapi, manajer bisa saja membolehkan orang untuk mengetahui tingkat penampitan yang mereka harapkan. Standar tingkah laku sangat penting untuk menekankan betapa pentingnya etika dalam organisasi.
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 menckankan komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah sangat penting, yaitu untuk menginformasikan barang dan jasa yang dihasilkan dan menerima aspirasi untuk perbaikan perusahaan.
10. Libatkan karyawan dalam mempertahankan standar etika. Para karyawan diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang bagaimana standar etika dipertahankan.

D. TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Etika sangat berpengaruh terhadap tingkah laku individual. Tanggung jawab sosial mencoba menjembatani komitmen individu dan kelompok dalam suatu lingkungan sosial. Tanggung jawab sosial menyeimbangkan komitmen-komitmen yang berbeda. Menurut Zimmerman dalam Suryana (2009, h. 232), ada beberapa macam pertanggungjawaban perusahaan, yaitu :

1. Tanggung jawab terhadap lingkungan. Perusahaan harus ramah lingkungan, artinya perusahaan harus memperhatikan, melestarikan dan menjaga lingkungan.
2. Tanggung jawab terhadap karyawan, semua aktivitas manajemen sumber daya manusia seperti penerimaan karyawan baru, pengupahan, pelatihan, promosi dan kompensasi merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan.
3. Tanggung jawab terhadap pelanggan ada 2 (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, 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.
4. 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 kepada investor seakurat dan setepat mungkin.
5. 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 berada.

E. ETIKA WIRAUSAHA

Istilah etika diartikan sebagai suatu perbuatan standar. Etik ialah suatu studi mengenai yang benar dan yang salah dan pilihan moral yang dilakukan

seorang. Keputusan etik ialah suatu hal yang benar mengenai perilaku standar. Orang-orang bisnis diharapkan bertindak secara etis dalam berbagai aktivitasnya di masyarakat. Etik yang dimiliki oleh masing-masing individu sebenarnya merupakan perkembangan dari etik sejak dulu, yang dianut oleh dan disampaikan kepada kita oleh orang tua, pemimpin agama dan lingkungan secara keseluruhan. Jadi, etik yang digunakan oleh orang bisnis tidak terlepas dari sumber-sumber yang sama.

Seorang wirausaha lebih baik merugi daripada melakukan perbuatan tidak terpuji. Para pengusaha semaksimal mungkin harus menghindari pertengkaran, apalagi yang akan menyebabkan putus hubungan. Martabat atau reputasi adalah satu kata magis yang harus dijunjung tinggi oleh seorang wirausaha, yang akan merupakan *competitive advantage*, keunggulan bersaing yang abadi, dan menang selamanya-lamanya.

Menjunjung tinggi etika harus dilakukan terhadap *stakeholder* perusahaan, apakah *external stakeholder* seperti konsumen, kelompok-kelompok yang berhubungan dengan perusahaan, organisasi buruh, pihak pemasok, pemerintah, *creditors*, masyarakat umum atau *internal stakeholder* seperti unsur pemimpin, tim manajemen, investor dan karyawan.

Menjaga etika adalah suatu hal yang sangat penting untuk melindungi reputasi perusahaan. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh terhadap perilaku etika yaitu :

1. *Cultural Difference*, sebagaimana diketahui bahwa tiap daerah, memiliki kebiasaan sendiri-sendiri, lain negara lain pula kebiasaannya.
2. *Knowledge*, orang-orang yang mengetahui, dan berada dalam jalur pengambil keputusan mencoba berusaha tidak terlibat dalam masalah-masalah menyangkut masalah etika ini.
3. *Organizational behavior*, fondasi kokoh dari sebuah etika bisnis, adalah iklim yang berlaku pada sebuah organisasi. Ada organisasi yang betul-betul ketat menjaga etika, dan memberi pelatihan pada karyawannya agar selalu menjaga etika.

Untuk menjaga terlaksananya etika, maka didalam perusahaan dapat dilakukan menyusun "*credo*" perusahaan. Kemudian dikembangkan kode etik didalam perusahaan secara tertulis, tidak terlalu rinci tapi cukup memuat hal-hal yang minimum saja seperti menyangkut tata sopan santun, keselamatan kerja, kesehatan, konflik, keamanan, ketahasaan, kegiatan politik dalam perusahaan, melestarikan lingkungan dan sebagainya. Mendorong karyawan agar taat pada peraturan, adakan pelatihan-pelatihan, umumkan jika ada pelanggaran, ciptakan budaya perusahaan yang nyata diikuti/dibiasakan berlaku terus menerus.

BAB VII BUSINESS PLAN (PERENCANAAN BISNIS)

A. PENTINGNYA PERENCANAAN BISNIS

Perencanaan bisnis merupakan alat yang sangat penting bagi pengusaha maupun pengambil keputusan kebijakan perusahaan. Tujuan perencanaan bisnis adalah agar kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang berjalan tetap berada di jalur yang benar sesuai dengan yang direncanakan. Perencanaan bisnis juga merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan, karena di dalam perencanaan bisnis kita dapat mengetahui posisi perusahaan kita saat ini, arah tujuan perusahaan, dan cara mencapai sasaran yang ingin kita capai. Perencanaan bisnis juga dapat dipakai sebagai alat untuk mencari dana dari pihak ketiga, seperti pihak perbankan, investor, lembaga keuangan dan sebagainya.



Business Plan perlu disusun karena merupakan legitimasi dari sebuah usaha yang akan didirikan. Ada beberapa alasan penting mengapa orang harus menyusun *Business Plan* yaitu :

1. Untuk menjual bisnis.
2. Untuk memperoleh pendanaan bank.
3. Untuk memperoleh dana investasi.
4. Untuk menyusun strategi persekutuan.
5. Untuk memperoleh kontrak besar.
6. Untuk menarik pegawai.
7. Untuk menyempurnakan *merger* dan akuisisi.
8. Untuk memotivasi dan memusatkan tim manajemen.

Jadi, tujuan menyusun *Business Plan* adalah :

1. Menyatakan bahwa anda sebagai pemilik dan pemegang inisiatif dalam membuka usaha baru.
2. Mengatur dan membentuk kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain yang sudah ada dan saling menguntungkan.
3. *Business Plan* juga dapat mengundang orang-orang tertentu yang potensial atau mempunyai keahlian untuk bergabung bekerja sama.
4. *Business Plan* juga berguna untuk melakukan *merger* dan akuisisi.

5. *Business Plan* bertujuan untuk menjamin adanya fokus tujuan dari berbagai personil yang ada dalam perusahaan.

B. PENGERTIAN *BUSINESS PLAN*

Business Plan merupakan suatu dokumen yang menyatakan keyakinan akan kemampuan sebuah bisnis untuk menjual barang atau jasa dengan menghasilkan keuntungan yang memuaskan dan menarik bagi penyandang dana. *Business Plan* adalah dokumen yang disediakan oleh *entrepreneur* sesuai pula dengan pandangan penasihat profesionalnya yang memuat rincian tentang masa lalu, keadaan sekarang dan kecenderungan masa depan dari sebuah perusahaan. Isinya mencakup analisis tentang manajerial, keadaan fisik bangunan, karyawan, produk, sumber permodalan, informasi tentang jalannya perusahaan selama ini dan posisi pasar dari perusahaan. *Business Plan* juga berisi tentang rincian *profit*, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan datang. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen. Hal ini menyangkut strategi tujuan perusahaan yang hendak dicapai.

Sedangkan menurut Hisrich-Peters, *Business Plan* adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha. Isinya sering merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia.

Megginson menyatakan bahwa *Business Plan* adalah suatu rencana tertulis yang memuat misi dan tujuan bisnis, cara kerja dan rincian keuangan/permodalan susunan para pemilik dan manajemen dan bagaimana cara mencapai tujuan bisnisnya.

Rencana bisnis (*business plan*) menurut Abrams (2005, h. ix) adalah dokumen penting yang berisi deskripsi tentang perusahaan Anda. Perencanaan ini menunjukkan posisi Anda sekarang, Visi masa depan dan rencana Anda untuk mewujudkan visi tersebut. Rencana bisnis mencakup jawaban terhadap beberapa pertanyaan berikut :

1. Apakah Anda mempunyai ide untuk memulai suatu usaha atau bisnis apa yang sedang Anda kerjakan sekarang ?
2. Siapa konsumen Anda dan/atau calon konsumen Anda dan apa yang mendorong mereka untuk menjadi konsumen Anda ?
3. Bagaimana memperkenalkan bisnis Anda pada konsumen ?
4. Siapa *competitor* Anda dan apa yang membuat Anda berbeda dari mereka ?
5. Bagaimana Anda menunjukkan pentingnya bisnis Anda ?
6. Bagaimana Anda menunjukkan pentingnya bisnis Anda ?

7. Apakah tim manajemen Anda mampu menyukseskan bisnis Anda ?
8. Apa target jangka panjang dari bisnis Anda ?
9. Bagaimana gambaran *financial* perusahaan Anda ? Berapa banyak uang yang diperlukan untuk menandatangani bisnis dan berapa banyak keuntungannya ?

Alasan mengapa harus disiapkan *Business Plan* yaitu :

1. *Business Plan* merupakan suatu *blueprint*, yang akan diikuti dalam operasional bisnis.
2. *Business Plan* merupakan alat untuk mencari dana, sehingga berhasil dalam bisnis.
3. *Business Plan* merupakan alat komunikasi untuk menarik orang lain, pemasok, konsumen, penyandang dana.
4. *Business Plan* membuat anda sebagai manajer, karena dapat mengetahui langkah-langkah praktis menghadapi dunia persaingan, membuat promosi, sehingga lebih efektif.
5. Membuat pengawasan lebih mudah dalam operasionalnya, apakah mengikuti atau sesuai dengan rencana atau tidak.

Isi dari sebuah *Business Plan* adalah :

1. Kulit depan/cover judul.
2. Ringkasan eksekutif sejarah/latar belakang bisnis.
3. Deskripsi tentang bisnis apa yang akan dilakukan.
4. Deskripsi tentang pasar.
5. Deskripsi tentang produk/komoditi yang akan diusahakan.
6. Susunan pengurus dan kepemilikan.
7. *Objectives* dan *goals*.
8. Gambaran keuangan.
9. Lampiran.

Business Plan yang kurang baik akan menyebabkan kegagalan di kemudian hari karena beberapa faktor :

1. Tujuan yang ditetapkan oleh pengusaha kurang masuk akal, pengusaha kurang memiliki tanggung jawab.
2. Pengusaha tidak memiliki pengalaman dalam perencanaan bisnis.
3. Pengusaha tidak dapat menangkap ancaman dan kelemahan bisnisnya sendiri.
4. Konsumen tidak mengharapkan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Selain itu 9 (Sembilan) hal penghancur rencana bisnis diantaranya adalah :

1. Melakukan kesalahan dasar.
2. Menganggap remeh kompetisi.

3. Menaksir penjualan terlalu tinggi.
4. Merencanakan lebih dari satu bisnis dalam waktu bersamaan.
5. Berjalan sendiri.
6. Menggunakan angka klise.
7. Melupakan laporan "sumber dan penggunaan dana".
8. Mengabaikan rencana keluar.
9. Kebohongan.

C. KERANGKA RENCANA USAHA

Rencana usaha yang akan disusun memuat pokok-pokok pikiran perencanaan yang mencakup antara lain :

1. Nama perusahaan
Nama yang diciptakan untuk sebuah usaha harus dipikirkan baik-baik karena nama perusahaan ini akan berdampak jangka panjang.
2. Lokasi
Ada 2 (dua) hal penting menyangkut lokasi yang akan dipilih, yaitu :
 - a. Lokasi perkantoran, disebut tempat kedudukan.
 - b. Lokasi perusahaan, disebut tempat kediaman.
 Tempat kedudukan berarti tempat (kantor) badan usaha, biasanya mengelola perusahaan yang berada di tempat lain. Tempat kediaman berarti tempat perusahaan beroperasi.
3. Komoditi yang akan diusahakan
Komoditi yang akan diusahakan banyak tergantung kepada pemilik usaha. Kesempatan untuk memilih komoditi yang akan diusahakan dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :
 - a. Membanjirnya permintaan masyarakat terhadap jenis-jenis hasil usaha tertentu, baik berupa barang-barang ataupun jasa.
 - b. Teridentifikasinya kebutuhan tersembunyi masyarakat akan barang-barang atau jasa tertentu.
 - c. Kurangnya saingan dalam bidang usaha yang ingin dikerjakan.
 - d. Adanya kemampuan yang meyakinkan untuk bersaing usaha dengan orang lain dalam mengembangkan suatu bidang usaha yang sama.
4. Konsumen yang dituju
Dalam hal ini perlu dianalisa calon-calon konsumen yang diharapkan. Prospek konsumen ini didasarkan atas bentuk usaha dan jenis usahanya.
5. Pasar yang akan dimasuki
Sebuah perusahaan yang akan memasuki pasar akan menempatkan perusahaannya sebagai pemimpin pasar (*market leader*), penantang pasar (*market challenger*), pengikut pasar (*market follower*), atau perelung pasar (*market nicher*).

6. **Partner yang akan diajak kerjasama**
Partnership ialah suatu asosiasi atau persekutuan dua orang atau lebih untuk menjalankan suatu usaha mencari keuntungan. Walaupun persekutuan ini banyak dilakukan dalam bidang usaha yang mencari laba, tetapi ada juga persekutuan yang dibentuk tidak untuk mencari laba.
7. **Personil yang dipercaya untuk menjalankan perusahaan**
 Memilih personil yang dipercaya memang agak sulit, sebab ini menyangkut masalah karakter, kejujuran, dan kemampuan seseorang. Pengawasan perlu dilakukan terus-menerus, baik secara diam-diam maupun secara terbuka.
8. **Jumlah modal yang diharapkan dan yang tersedia**
 Pada umumnya modal yang tersedia untuk membuka usaha sangat minim atau nihil. Banyak wirausaha mampu mengumpulkan modal dari tabungan, menjual harta, atau pinjaman dari orang tua dan famili lainnya. Jika modalnya sangat kecil dapat dilakukan kerjasama dengan *partner*, yang masing-masing menyetorkan modalnya. Semua sumber dan kemampuan pengumpulan modal ini harus ditulis. Modal awal ini harus tetap dicari sampai memenuhi/mencukupi untuk menggerakkan langkah pertama wirausaha.
9. **Peralatan perusahaan yang perlu disediakan**
 Peralatan yang perlu disediakan, adalah sesuai dengan kepentingan usaha. Untuk pertama kali membuka usaha, pikirkan peralatan yang sangat diperlukan. Di luar itu, jangan dibeli, sebab akan mengganggu uang kas. Ada 2 (dua) hal yang dipertimbangkan dalam menyediakan peralatan yaitu :
 - a. **Ekonomis.** Wirausaha yang ekonomis sangat memperhatikan efisiensi dalam membeli peralatan.
 - b. **Prestise.** Wirausaha yang prestisius akan selalu membeli peralatan terlengkap dan baru serta mahal sesuai dengan rencana usaha yang akan dikembangkan serta konsumen yang akan dilayani serta disesuaikan dengan kemampuan keuangan.
10. **Penyebaran promosi**
 Sebagai suatu usaha baru, tentu belum dikenal oleh masyarakat. Oleh sebab itu, harus direncanakan apakah usaha ini perlu diperkenalkan/dipromosikan atau tidak. Jika akan dipromosikan harus direncanakan bentuk promosi, tempat/media mempromosikan dan keunggulan apa yang akan ditunjukkan. Bagi sebuah wirausaha kecil ataupun menengah yang baru berdiri dan merasa perlu mengadakan promosi sederhana dengan cara memasang papan nama perusahaan, memasang spanduk, menyebarkan brosur-brosur atau selebaran, memberitahukan relasi dan mengundang mereka untuk datang berkunjung serta menyebarkan kartu nama.

Sembilan langkah rencana bisnis menurut Abrams adalah di antaranya :

1. Langkah 1 : Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif merupakan bagian paling penting dalam rencana bisnis. Ringkasan eksekutif ini member kesan pertama pada pembaca mengenai perusahaan Anda. Pastikan member kesan yang baik.

2. Langkah 2 : Deskripsi Perusahaan

Deskripsi perusahaan memberikan informasi detail mengenai bisnis Anda.

a. Cantumkan nama dan lokasi perusahaan anda.

b. Sediakan informasi mengenai kepemilikan dan status hukum perusahaan Anda. Status hukum diantaranya adalah :

- **Keperwakilan Tunggal** : Perusahaan yang bukan perseroan, dimiliki dan diatur oleh satu orang.
- **Kongsi** : hubungan di antara dua orang atau lebih yang memiliki sebuah perusahaan, mereka berbagi keuntungan, kerugian dan juga manajemen.
- **C Corporation** : Sebuah perusahaan yang memperbolehkan adanya sejumlah besar pemegang saham. Pendapatan perusahaan dikenai pajak sebelum laba atau kerugian dibagi pada pemegang saham.
- **Subchapter S Corporation** : Sebuah perusahaan kecil dengan jumlah pemegang saham yang terbatas. Tanggung jawabnya mirip C Corporation, tetapi laba dan rugi dimasukkan dalam pajak penghasilan pemilik.
- **Perseroan Terbatas atau Limited Liability Partnership (LLP)** adalah sebuah bisnis resmi yang menawarkan keuntungan, seperti pada Subchapter S Corporation, tetapi biasanya dengan biaya dan pekerjaan lebih sedikit.

c. Deskripsikan sejarah, tahap perkembangan dan patokan pencapaian perusahaan Anda.

Sejarah dan patokan pencapaian perusahaan menjadi bagian penting dalam deskripsi perusahaan. Pada bagian ini, Anda menjelaskan sejarah dan kemajuan perusahaan. Tahap dasarnya adalah

- **Baru didirikan**, konsep bisnis dikembangkan, tetapi produk atau jasa belum diputuskan. Belum ada penjualan.
- **Permulaan**, pada tahap awal operasi. Mempertahankan konsumen pertama.
- **Perluasan**, perusahaan menambah produk, jasa atau cabang baru. Penjualan berkembang pesat.
- **Stabil**, Perusahaan dengan pertumbuhan penjualan yang stabil (tidak bertambah dan tidak menurun).
- **Penurunan**, Mengonsolidasi atau mengatur kembali lini produk. Perkembangan penjualan rendah atau tidak ada sama sekali.

d. Identifikasikan produk atau jasa perusahaan anda.

e. Deskripsikan perusahaan anda

f. Jelaskan pendanaan perusahaan anda

3. Langkah 3 : Target Pasar

Keberhasilan anda tergantung pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

a. Tetapkan lokasi target pasar

Sediakan data-data tentang lokasi geografis target pasar yang direncanakan. Pada lembar kerja, tunjukkan di mana konsumen tinggal atau bisnis apa yang mereka jalankan. Jelaskan bagaimana karakteristik lainnya mempengaruhi konsumen dan bisnis anda. Jika relevan dengan bisnis anda, maka masukkan informasi berikut :

- Lingkungan kota, negara bagian, propinsi, wilayah, negara atau wilayah internasional.
- Kepadatan area (kota, pinggiran kota atau desa)
- Cuaca (panas, dingin, cerah, hujan)
- Pola lalu lintas (persimpangan ramai, area penjalan kaki)

b. Deskripsikan karakteristik demografis target konsumen

Diskusikan karakteristik yang dapat diamati dari target konsumen seperti usia, tingkat penghasilan, ukuran keluarga, jenis kelamin dan kelompok suku. Jika Anda lebih menargetkan perusahaan daripada konsumen perorangan, karakteristik lain yang perlu dimasukkan adalah jenis bisnis, ukuran perusahaan dan tingkat perkembangannya (bisnis baru, berkembang dan merosot). Carilah karakteristik unik dan khas yang berhubungan langsung dengan keputusan konsumen untuk membeli.

c. Jelaskan motivasi dan pola pembelian konsumen

Hal ini mencakup kecenderungan untuk membeli, motivasi berdasarkan bagaimana konsumen memandang dirinya, dan bagaimana serta kapan mereka membeli. Saat mendeskripsikan motivasi konsumen, pertimbangkan pertanyaan berikut :

- Apa yang paling menjadi perhatian konsumen saat membeli ? (Harga, Kualitas, Kenyamanan).
- Seberapa cepat mereka membuat keputusan untuk membeli ?
- Dimana mereka biasanya membeli produk atau jasa ?
- Mereka lebih suka berbisnis dengan perusahaan seperti apa ? (Besar, Kecil, Bertanggung Jawab secara sosial, Lokal)
- Bagaimanakah konsumen memandang dirinya sendiri ? (Apakah memandang diri sebagai yang terdepan? Tahu secara teknis ? pembeli yang cerdas ?).

d. Lakukan evaluasi terhadap tren pasar

Tren tersebut mencakup : penambahan (atau penyusutan) penduduk, ledakan penerimaan karyawan (atau pemecatan), perubahan jenis orang atau bisnis yang tinggal di suatu wilayah, dan teknologi baru.

4. Langkah 4 : Kompetisi

Fakta adanya kompetisi menunjukkan anda telah melangkah memasuki pasar dengan konsumen yang ingin membeli barang atau jasa yang Anda jual. Itulah sebabnya mengapa bisnis lain seperti Arla, menginginkan keuntungan dari konsumen yang sudah ada.

a. Identifikasikan jenis kompetisi

Jenis kompetisi yaitu :

- Kompetisi langsung : perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang serupa dengan perusahaan anda.
- Kompetisi tidak langsung : perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang berbeda dengan perusahaan anda tetapi memenuhi kebutuhan yang serupa.

b. Identifikasikan kompetitor spesifik Anda

Banyak faktor selain kualitas dan harga produk yang dipertimbangkan saat mengevaluasi *competitor*. Ada dua kategori utama faktor kompetitif:

- Faktor Persepsi Konsumen. Sesuatu yang dapat dilihat. Produk/jasa/atribut perusahaan apa yang membuat kompetitor menarik atau tidak menarik bagi konsumen Anda ? Hal ini meliputi : Harga, Kualitas, Layanan Konsumen dan Kesadaran Sosial.
- Faktor Operasional Internal. Sesuatu yang tidak dapat dilihat oleh konsumen. Aspek operasional apa saja yang membuat kompetitor berada pada posisi lebih kuat atau lebih lemah ? Aspek operasional meliputi : Biaya Tenaga Kerja, Anggaran dan Keahlian Pemasaran, Lokasi, Akses ke Pemasok dan Kemitraan yang strategis.

c. Tentukan Pangsa Pasar Kompetitor

Secara khusus, perusahaan yang menguasai saham terbesar uang konsumen atau dengan kata lain "pangsa pasar" menunjukkan kompetisi yang paling sengit.

d. Tentukan Posisi Kompetitif

e. Tonjokkan keunggulan kompetitif

Setiap bisnis memerlukan keunggulan dalam kompetisi untuk menarik konsumen dan mempertahankan bisnis. Beberapa jenis keunggulan kompetitif adalah : harga, fitur produk, kenyamanan, program pemasaran, pilihan industri, merek dagang terkenal, hubungan eksklusif, efisiensi operasional.

f. Lakukan evaluasi terhadap tantangan yang harus dihadapi dan Kompetisi Masa Depan.

Sebuah faktor penting yang perlu dipertimbangkan adalah, jika ada, apa tantangan yang mencegah kompetitor baru memasuki pasar. Tantangan umum mencakup :

- Hak paten dan merek dagang
- Biaya awal yang tinggi
- Keahlian industri atau teknis yang susah ditemukan dan substansial

- Kejenuhan pasar
- Peraturan atau persyaratan perizinan yang mengekang

5. Langkah 5 : Rencana Pemasaran dan Penjualan

Strategi pemasaran dan penjualan diperlukan untuk mendeskripsikan anda untuk memperkenalkan produk atau jasa perusahaan Anda dan menjualnya kepada konsumen. Investor dan pemberi pinjaman ingin melihat :

- a. Cara pemasaran yang realistik dan efektif dalam hal biaya untuk member informasi kepada konsumen mengenai produk atau jasa dan keuntungan yang ditawarkan.
- b. Tenaga penjualan yang efektif.
- c. Teknik dan metode penjualan yang tepat.

Fungsi pemasaran dan penjualan adalah :

Pemasaran merupakan aktivitas yang membuat konsumen menyadari adanya produk atau jasa Anda dan keuntungan yang ditawarkan. Aktivitas pemasaran mencakup mengiklankan (cetak, radio, TV, Internet), menghasilkan materi pendukung (brosur, lembar informasi produk), mempersiapkan website perusahaan, melakukan hubungan public (*press release*, acara), menghadiri pameran perdagangan dan menawarkan sampel gratis.

Penjualan merupakan aktivitas yang berinteraksi langsung dengan konsumen untuk memperoleh pesanan atau penjualan langsung. Aktivitas penjualan mencakup penjualan ke rumah konsumen atau tempat bisnis, telemarketing, *e-commerce*, *direct mail*, penjualan *online* atau penjualan barang di toko, pameran dan atau kegiatan-kegiatan lainnya.

- a. Ringkaslah pesan pemasaran anda
- b. Deskripsikan sarana pemasaran : sarana pemasaran adalah *website* perusahaan, brosur produk, iklan internet, iklan media cetak, iklan media penyiaran, item bersifat promosi, *networking*, aktivitas *human* dan *direct mail*.
- c. Identifikasikan strategi tambahan untuk pemasaran dan penjualan, beberapa strategi tersebut mencakup :
 - Kemitran strategis: Berhubungan dengan perusahaan lain untuk secara bersama-sama mempromosikan produk atau jasa masing-masing.
 - Perjanjian Lisensi : Melisensikan hak atas produk atau jasa.
 - Kesepakatan Distribusi: Mengatur perusahaan lain untuk memasarkan dan menjual produk atau jasa.

- Penggunaan Pedagang Grosir: Pedagang grosir membeli sistem berongan, kemudian membaginya dalam jumlah kecil untuk kemudian dijual pada pedagang eceran.
- Bekerja dengan Agen/broker. Mereka adalah individu yang menjual produk atau jasa biasanya dengan dasar komisi.

d. Deskripsikan tim penjualan

Tim penjualan menjadi penghubung yang paling penting dengan konsumen. Struktur tenaga penjualan merefleksikan metode penjualan anda yaitu karyawan *full time*, karyawan paruh waktu, agen penjualan independen dan karyawan dari perusahaan yang berbeda.

Walaupun tim penjualan bisa dalam bentuk yang berbeda-beda, tetapi tanggung jawab mereka pada umumnya terbagi menjadi tiga kategori :

- Penjualan di dalam, mereka melakukan penjualan saat berada di kantor. Telemarketer dan staf penjualan toko eceran termasuk dalam kategori ini.
- Penjualan di luar, mereka mengunjungi konsumen untuk memberikan penawaran seringkali memelihara hubungan profesional yang berkelanjutan dengan konsyemen. Agen perusahaan farmasi yang mengunjungi dokter dan rumah sakit dan karyawan yang menjual produk secara pribadi ke klien dalam kategori ini.
- Agen penjualan independen. Yang termasuk dalam kategori ini adalah karyawan kontrak independen (bukan pegawai) yang menjual produk.

6. Langkah 6 : Operasi

Tekankan aspek operasional yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Aspek operasional dari rencana bisnis mencakup :

- Lokasi dan fasilitas
- Proses produksi/pembuatan
- Peralatan dan teknologi
- Manajemen inventaris
- Kontrol biaya dan pembelian
- Kontrol kualitas
- Layanan kepada konsumen

Langkah operasi di antaranya :

- Tentukan elemen utama operasi
- Tonjolkan keuntungan operasional
- Tunjukkan tantangan operasional sekarang atau yang mungkin terjadi

7. Langkah 7 : Struktur Manajemen

Kebanyakan rencana bisnis akan melihat bagian manajemen terlebih dahulu. Mereka ingin mengetahui siapa yang menjalankan perusahaan. Investor dan

pemberi pinjaman ingin memastikan bahwa perusahaan dipimpin oleh pemimpin yang kompeten. Pada bagian ini yang ingin ditunjukkan :

- a. Anggota staf memenuhi syarat untuk menjalankan bisnis
 - b. Memahami staf tambahan yang diperlukan, jika ada.
 - c. Tingkatan dan peran karyawan cukup tepat dan memadai untuk mencapai hasil.
 - d. Anda menggunakan penasihat yang berkualitas saat diperlukan
- Maka langkah-langkah tersebut adalah :
- a. Jelaskan anggota tim utama
 - b. Perkirakan kebutuhan manajemen di masa depan
 - c. Deskripsikan struktur kepegawain
 - d. Tunjukkan anggota dewan, penasihat dan konsultan

8. Langkah 8 : Perkembangan Masa Depan

- a. Tentukan tujuan jangka panjang
- b. Tetapkan patokan pencapaian masa depan
- c. Perkiraan risiko
- d. Eksplorasi strategi keluar

9. Langkah 9 : Finansial

Empat laporan keuangan paling penting yang perlu dimasukkan dalam rencana bisnis adalah :

- a. Laporan pendapatan
- b. Perkiraan arus kas
- c. Neraca
- d. Sumber dan penggunaan dana

Maka langkah-langkah yang perlu diperhatikan :

- a. Buatlah laporan pendapatan
- b. Kembangkan perkiraan arus kas
- c. Buatlah neraca
- d. Tunjukkan sumber dan penggunaan dana
- e. Pertimbangkan untuk mempersiapkan laporan keuangan pendukung tambahan.

D. BENTUK FORMAL *BUSINESS PLAN*

Bentuk formal *Business Plan* adalah sebagai berikut :

1. Halaman depan

Di halaman ini dicantumkan nama dan alamat perusahaan, nama orang yang bertanggung jawab yang bisa dihubungi sewaktu-waktu melalui telepon.

2. Daftar isi

Memuat Daftar isi, Daftar Table, Daftar Diagram, Daftar Gambar, dan Daftar Istilah - Istilah, harus dibuat daftar isi secara rinci dengan nomor-nomor halamannya.

Ringkasan Eksekutif

Ringkasan Eksekutif merupakan ringkasan yang menjadi titik perhatian (highlight) tulisan yang dibuat. Dengan demikian ringkasan eksekutif hanya dapat ditulis setelah dokumen Rencana Pemasaran dan Aplikasi Penjualan selesai dibuat seluruhnya.

Ringkasan eksekutif harus dibuat secara jelas, tepat, dan menjelaskan mengapa kita tertarik dalam bidang ini dan bagaimana mengimplementasikan keinginan - keinginan yang hendak kita capai.

Tujuan ringkasan eksekutif ini adalah untuk memberikan gambaran perencanaan bisnis dari perusahaan yang sedang kita buat kepada pembaca maupun investor. Ketika ringkasan ini dibaca oleh para investor yang tertarik untuk terlibat dalam proyek yang kita kerjakan maka ringkasan tersebut mampu menjelaskan daya tarik proyek tersebut dan mengundang investor tersebut untuk membaca dengan antusias lembar demi lembar rencana strategi bisnis kita.

3. Pendahuluan

a. Latar Belakang

Pembaca harus diberi informasi selengkap - lengkapnya, sehingga mereka mengerti dan memahami bagaimana dan mengapa bisnis tersebut dikembangkan atau dilaksanakan, serta pembaca memperoleh informasi kapan bisnis tersebut didirikan dan apa saja yang telah diperolehnya.

Untuk sebuah rencana bisnis yang baru, sejarah berdirinya perusahaan perlu menekankan faktor - faktor yang diperlukan untuk kegiatan bisnis tersebut, misi dan tujuan yang ingin dicapai, serta cara mencapai misi dan tujuan tersebut.

b. Maksud dan Tujuan Penulisan

Harus jelas apa maksud dan tujuan kita dalam memilih judul tulisan yang kita buat.

c. Proses Mendirikan Perusahaan

Dijelaskan nama perusahaan, susunan pemilik perusahaan, komposisi pemegang saham, domisili perusahaan, bidang usaha yang dijalankan, bentuk badan usaha yang akan dijalankan dan dokumen

perusahaan yang dimiliki termasuk proses pembuatan perijinan dari instansi terkait.

A. Produk dan Strategi Pemasaran

A. Produk

Bagian ini menjelaskan secara terperinci produk yang akan kita pasarkan dan dikemukakan secara jelas mengapa produk ini di pasarkan serta kelebihanannya dibanding produk sejenis.

Penjelasan secara terperinci meliputi tiga bagian :

1. Penjelasan mengenai bisnis yang kita jalankan meliputi :

- a. Aspek Legalitas dari bisnis tersebut.
- b. Jenis bisnis yaitu perdagangan barang berupa keagenan.
- c. Bagaimana hubungan dengan pemasok dan pelanggan.

2. Penjelasan mengenai produk yang kita pasarkan

- a. Produk apa yang kita jual.
- b. Apakah produk yang kita jual memberikan keuntungan pada konsumen.
- c. Keunggulan produk yang kita pasarkan.

3. Penjelasan mengenai lokasi bisnis yang kita jalankan.

- a. Alasan mengapa lokasi dipilih.
- b. Faktor – faktor yang diperlukan berkenaan dengan lokasi yang dipilih.
- c. Keterangan tentang fasilitas yang diperlukan.

B. Strategi Pemasaran

Kunci sukses rencana pemasaran adalah seberapa jauh kita dapat mengenal pelanggan kita, misalnya apa yang mereka inginkan, apa yang tidak mereka inginkan serta apa yang mereka harapkan. Dengan mengetahui semua faktor tersebut, kita dapat mengembangkan strategi pemasaran, sehingga seluruh kebutuhan, harapan, dan keinginan pelanggan dapat kita penuhi.

Penulisan rencana bisnis harus bebas dari *Emotional Factor* atau emosi kepentingan pencetus ide bisnis. Tujuannya adalah untuk menghindari harapan yang terlalu berlebih – lebih terutama dalam memperkirakan besarnya potensi pasar, dan proyeksi permintaan. Penulisannya harus subjektif mungkin sehingga pembaca mendapat kesan bahwa rencana bisnis tersebut realistis dan masuk akal. Strategi Pemasaran setidaknya menjelaskan hal – hal sebagai berikut :

- a. Strategi Harga.
 - b. Strategi Promosi.
 - c. Strategi Penjualan.
 - d. Strategi untuk meningkatkan citra perusahaan.
6. Rencana Pemasaran dan Aplikasi Pemasaran.

a. Analisa Pasar.

Dijelaskan secara terperinci hal – hal yang menyangkut target pasar dari produk yang dijual.

1. Siapa yang menjadi pelanggan kita.
2. Berdasarkan apa kita akan menargetkan pelanggan.
Dalam hal ini kita menargetkan besarnya penjualan kepada setiap langganan.

b. Kondisi Persaingan.

Bisnis selalu identik dengan persaingan dan pengetahuan secara mendetail mengenai karakteristik pesaing – pesaing kita merupakan kunci untuk mengetahui seberapa tajam persaingan yang akan terjadi.

1. Sebutkan dua pesaing kita secara langsung.
2. Sebutkan dua pesaing terdekat kita secara tidak langsung.
3. Bagaimana kondisi bisnis para pesaing kita langsung maupun tidak langsung.
4. Faktor – faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari pesaing kita.
5. Apa saja yang berbeda dari produk yang dihasilkan pesaing.

c. Kondisi Harga.

Harga yang tepat ditentukan berdasarkan perencanaan dan strategi yang disusun. Dalam penentuan harga ini kita harus selalu mempertimbangkan harga yang ditetapkan oleh pesaing, dan perhitungan seluruh biaya yang dikeluarkan ditambah dengan kebijakan *profit margin* tertentu yang ingin kita peroleh.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menetapkan strategi harga adalah :

- i. Posisi persaingan.
 - ii. Harga dibuat berdasarkan biaya yang dikeluarkan.
 - iii. Harga yang ditetapkan berada dibawah harga pesaing.
 - iv. Harga yang ditetapkan berada diatas harga pesaing.
- d. Aplikasi Pemasaran.

Dalam menjalankan bisnis ini diharapkan semua peserta inkubasi bisnis dapat memasarkan produk yang sedang dibahas kepada pelanggan secara langsung.

Sebelum mengunjungi para pelanggan terlebih dahulu team marketing dibekali dengan product knowledge, legalitas perusahaan, legalitas barang yang akan dipasarkan, harga produk, system pembayaran, informasi tentang produk, informasi tentang pelanggan, informasi tentang pesaing, administrasi pendukung, produk demo, dan persiapan lainnya.

e. Tata Alir Pemasaran Perusahaan.

Dalam Tata Alir Pemasaran ini dijelaskan secara terperinci mulai dari pengenalan produk, penawaran produk, adanya pesanan, klarifikasi pesanan apakah tunai atau kredit, penerbitan faktur, penagihan penjualan sampai pada penerimaan uang dari hasil penjualan.

7. Permodalan dan Keuangan

Disini diungkapkan rencana permodalan dan proyeksi permodalan, neraca pendahuluan, aliran kas dan pendapatan, dan dibuat analisa laporan keuangan, Break Even Point, IRR dan Net Present Value.

8. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Membuat kesimpulan dari Business Plan termasuk rencana penjualan dari marketing berupa angka – angka penjualan, daftar langganan, daftar pelanggan potensial dan memberikan reward bagi pemasar yang berhasil.

b. Saran

Memberikan saran pada perusahaan dari hasil pemasaran langsung pada langganan dan umumnya adalah permintaan dari para pelanggan yang bersifat positif untuk mengembangkan penjualan produk dikemudian hari.

Daftar Lampiran

Memuat lampiran yang mendukung penulisan seperti Struktur Organisasi Perusahaan dan Job Discription.

Daftar Pustaka

BAB VII KOMPETENSI INTI DAN STRATEGI BERSAING DALAM KEWIRAUSAHAAN

A. KOMPETENSI INTI KEWIRAUSAHAAN

Kesinambungan hidup perusahaan sangat bergantung pada ketahanan wirausaha dalam meraih keunggulan bersaing melalui strategi yang dimilikinya. Strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multipemasaran.



Dalam manajemen perusahaan modern telah terjadi pergeseran strategi, yaitu dari strategi memaksimalkan keuntungan pemegang saham (mencari laba perusahaan) menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua yang berkepentingan dalam perusahaan (*stakeholder*). Akan tetapi, konsep laba tidak bisa dikesampingkan dan 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. 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.

Teori ekonomi mikro neoklasik dari mazhab Austria, dikemukakan bahwa perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila memiliki keunggulan yang unik untuk menghindari persaingan sempurna. Keuntungan tersebut hanya bisa tercipta dari penemuan yang dilakukan para wirausaha. Penemuan dari para wirausaha dapat menciptakan keuntungan melalui penemuan cara-cara baru dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Menurut D'Aveni dalam Suryana (2009, h. 168), penemuan para wirausaha merupakan hasil dari proses kreatif yang dinamis dari para pencipta yang berusaha menciptakan ketidakseimbangan pasar. Wirausaha dapat menciptakan keseimbangan pasar karena para wirausahalah yang menciptakan barang-barang baru dan berbeda serta menciptakan nilai di pasar.

Menurut teori strategi dinamis dari Porter, perusahaan dapat mencapai keberhasilan bila 3 (tiga) kondisi terpenuhi, yaitu :

1. Tujuan perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen 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.

Pada intinya, perusahaan harus menciptakan daya saing khusus untuk memperkuat posisi tawar-menawar dalam persaingan, serta untuk menampung tuntutan persaingan di pasar. Menurut strategi ini, perusahaan harus mencari pasar yang kuat berbiaya rendah yang harus menjadi senjata utama dalam persaingan. Oleh sebab itu, dalam teori "*design school*", perusahaan harus mendesain strategi perusahaan yang cocok 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.

Hamel dan Prahalad, 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 dan biaya konsumen.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menggunakan teori "strategi berbasis sumber daya" (*resource-based strategy*). Menurut teori ini, sumber daya perusahaan berupa tanah, teknologi, tenaga kerja, modal dan kebiasaan rutin dapat dikelola secara khusus untuk memperoleh keuntungan yang terus-menerus dari persaingan. Perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, dengan :

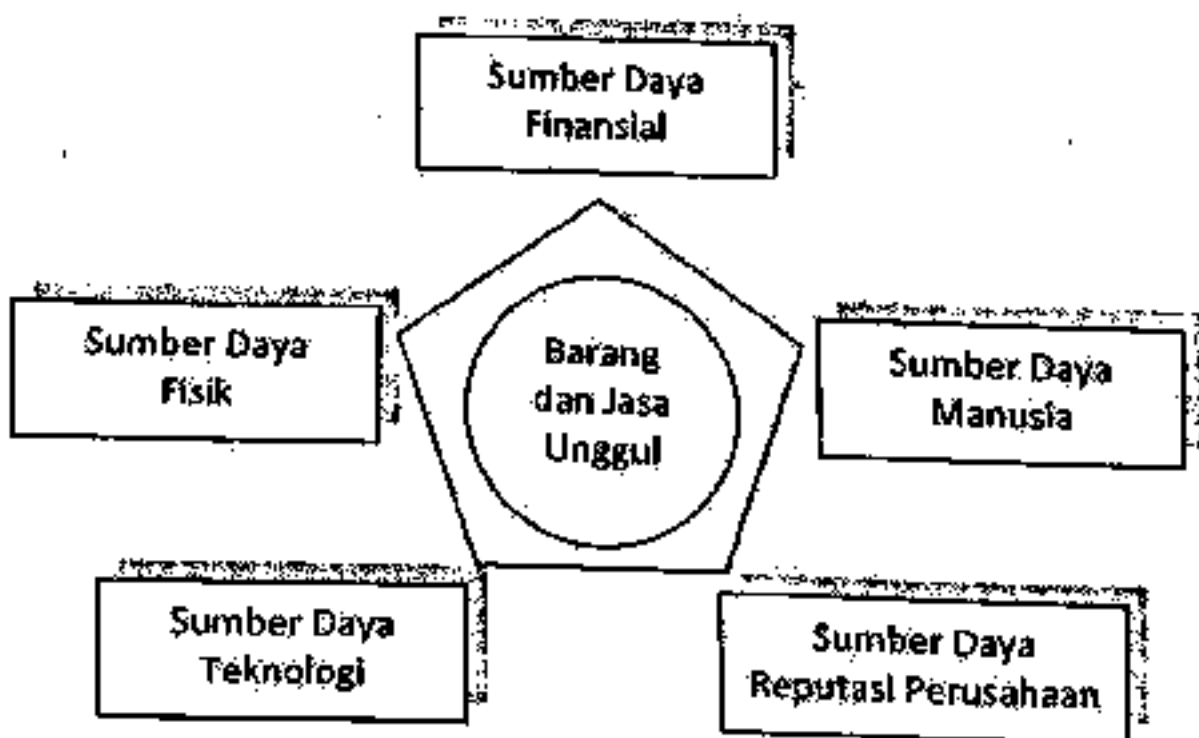
1. Pola organisasi dan administrasi yang baik.
2. Perpaduan aset fisik berwujud dan aset tidak berwujud.
3. Budaya perusahaan.
4. Proses kerja dan penyesuaian yang cepat atas tuntutan baru.

Dari teori berbasis sumber daya dapat disimpulkan bahwa dalam konteks persaingan bebas, para wirausaha harus menggunakan strategi pengelolaan usahanya. Strategi pengembangan perusahaan, baik yang baru maupun yang sudah lama mengarah pada penggunaan sumber daya internal dengan mengarah pada keahlian khusus yang bisa menciptakan produk yang unggul untuk memperbesar pangsa produksi produk konsumen akhir. Dengan strategi tersebut, para wirausaha bisa lebih berkembang dalam persaingan lokal, nasional maupun internasional.

Langkah-langkah yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi berbasis sumber daya, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya. Sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya reputasi organisasi.
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kemampuan atau kapabilitas.
3. Menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diterapkan di pasar guna mencapai keuntungan tinggi secara berkesinambungan yang sulit ditiru.
4. Memformulasikan strategi pengembangan sumber daya inti dan kapabilitas seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen.

Sumber daya inti dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 11.
Sumber Daya Inti

B. STRATEGI BERSAING DALAM KEWIRAUSAHAAN

Dalam kewirausahaan, 4P dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) 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. Didalamnya 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 dalam Suryana (2009, h. 173), mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi yaitu :

1. Strategi adalah perencanaan (*plan*)
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 yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau.
2. Strategi adalah pola (*patern*)
Strategi adalah pola, yang selanjutnya disebut sebagai *intended strategy*, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan, atau disebut juga sebagai *realized strategy* karena telah dilakukan oleh perusahaan.
3. Strategi adalah posisi (*position*)
Strategi adalah posisi yaitu memposisikan produk tertentu ke pasar tertentu. Strategi sebagai posisi cenderung melihat ke bawah, yaitu ke satu titik bidik dimana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

4. Strategi adalah perspektif (*perspective*)
Strategi sebagai perspektif cenderung lebih melihat ke dalam, yaitu ke dalam organisasi, dan ke atas, yaitu melihat visi utama dari perusahaan.
5. Strategi adalah permainan atau taktik (*play*)
Strategi adalah suatu manuver tertentu untuk menperdaya lawan atau pesaing.

Porter, mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat bersaing. Beberapa aspek inti dari teori Porter tersebut adalah :

1. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan.
2. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli.
3. Ada 2 (dua) jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi.
4. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing di atas menghasilkan 3 (tiga) strategi generik, 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 dan 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 diferensiasi produk, sistem penyerahan/penyampaian produk, dalam pendekatan pemasaran, dalam peralatan dan konstruksi dan dalam citra produk.
 - c. Fokus. Strategi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan, terdapat 2 (dua) fokus, yaitu fokus biaya yang dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarnya dan fokus diferensiasi yang dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarnya.

Oleh Porter, strategi generik diringkas seperti pada gambar berikut :

KEUNGGULAN BERSAING

	Biaya Rendah	Diferensiasi
Target Luas	1. Kepemimpinan dalam biaya	2. Diferensiasi
Target Sempit	3. Fokus Biaya	4. Fokus Diferensiasi

Gambar 12.
Tiga Strategi Generik

Elemen-elemen keunggulan bersaing adalah :

1. Potensi keunggulan bersaing.

Setiap perusahaan memiliki potensi sumberdaya yang berbeda dengan perusahaan lain. Potensi sumber daya ini meliputi keahlian yang dimiliki oleh para manajer, karyawan, kemampuan pengelola perusahaan, fasilitas yang dimiliki dan sebagainya. Semakin tinggi kualitas potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, semakin mudah perusahaan itu memilih dan mengimplementasikan rencana-rencana strategisnya.

2. Posisi keunggulan bersaing.

Posisi keunggulan bersaing dihasilkan dari kepemimpinan di bidang biaya (*cost leadership*) atau diferensiasi, sehingga pelanggan memperoleh keuntungan dari nilai yang diperoleh. Artinya, harga yang dibayarkan oleh pelanggan sesuai dengan kualitas produk yang diperoleh. Biaya produksi yang relatif rendah mengakibatkan perusahaan mampu menjual dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan harga jual yang ditawarkan oleh pesaing. Faktor yang sangat penting dalam menentukan posisi keunggulan bersaing ini adalah menentukan kapan, dimana dan bagaimana kita dapat bersaing.

3. Kinerja yang dihasilkan (*performance outcomes*).

Apabila semua potensi dan posisi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan digunakan secara optimal, pelanggan akan memperoleh keuntungan dari harga produk yang relatif murah dan mendapatkan kualitas produk yang sesuai dengan harapannya. Selanjutnya, semua ini akan menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi, loyalitas yang tinggi, market share semakin besar, dan tingkat profitabilitas tinggi kepada perusahaan. Kegiatan ini semakin lama semakin besar, sehingga penjualan semakin meningkat dan perusahaan dapat meningkatkan kegiatan produksi.

Strategi generik tidak luput dari risiko yang ditunjukkan tabel berikut :

Tabel 4.
Risiko Strategi Generik

Biaya Rendah	Diferensiasi	Fokus
Pesaing meniru	Pesaing meniru	Strategi fokus ditiru
Teknologi berubah	Basis diferensiasi kurang penting bagi pembeli	Segmen sasaran menjadi tidak menarik
Keunggulan biaya tidak bertahan lama	Diferensiasi tidak bertahan lama	Struktur rusak dan permintaan tidak muncul

C. STRATEGI *THE NEW 7-S's* (D'AVENI)

D'Aveni , mengemukakan bahwa konsep keuntungan neoklasik maupun konsep strategi dinamis dari Porter memiliki orientasi jangka pendek yang bersifat statis. Untuk menghadapi kondisi yang semakin dinamis, D'Aveni 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 7 (tujuh) kunci keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan yang sangat dinamis yang dikenal dengan "The New 7-S's yaitu :

1. *Superior stakeholder satisfaction*. Strategi ini bertujuan memberikan kepuasan jauh di atas rata-rata kepada orang-orang yang berkepentingan dalam perusahaan, tidak hanya pemegang saham, namun juga pemasok, karyawan, manajer, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitar. Dengan memberi kepuasan kepada setiap pemilik kepentingan tersebut, maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi.
2. *Soothsaying*. Strategi ini berfokus pada sasaran, artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan.
3. *Positioning for speed*. 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*. Membuat posisi yang mencengangkan melalui barang dan jasa-jasa baru yang lebih unik dan berbeda serta memberikan nilai tambah baru sehingga konsumen lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan.
5. *Shifting the role of the game*. Mengubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola baru yang berbeda.

6. *Signaling strategic intent*. Mengutamakan perasaan. Kedekatan dengan para karyawan, relasi dan konsumen merupakan strategi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
7. *Simultaneous and sequential strategic thrusts*. Mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen.

BAB IX ANALISIS BISNIS DAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

A. PENTINGNYA STUDI KELAYAKAN USAHA

Studi kelayakan usaha adalah penelitian tentang layak atau tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara terus-menerus. Studi ini 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 karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha. Hasil studi kelayakan usaha digunakan antara lain untuk :

1. Merintis usaha baru.
2. Mengembangkan usaha yang sudah ada.
3. Memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan.

Pihak yang memertukan dan berkepentingan dengan studi kelayakan usaha diantaranya :

1. Pihak Wirausaha (Pemilik Perusahaan)

Studi kelayakan usaha sangat penting dilakukan agar kegiatan usaha tidak mengalami kegagalan dan memberi keuntungan sepanjang waktu.

2. Investor dan Penyandang Dana

Studi kelayakan usaha penting untuk memilih jenis investasi yang paling menguntungkan dan sebagai jaminan atas modal yang ditanamkan atau dipinjamkan. Oleh investor, studi kelayakan sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak atau tidaknya investasi dilakukan.

3. Masyarakat dan Pemerintah.

Bagi masyarakat, studi kelayakan diperlukan sebagai bahan kajian apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan bermanfaat bagi masyarakat sekitar atau sebaliknya. Bagi pemerintah, studi kelayakan sangat penting untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.



B. PROSES DAN TAHAP STUDI KELAYAKAN

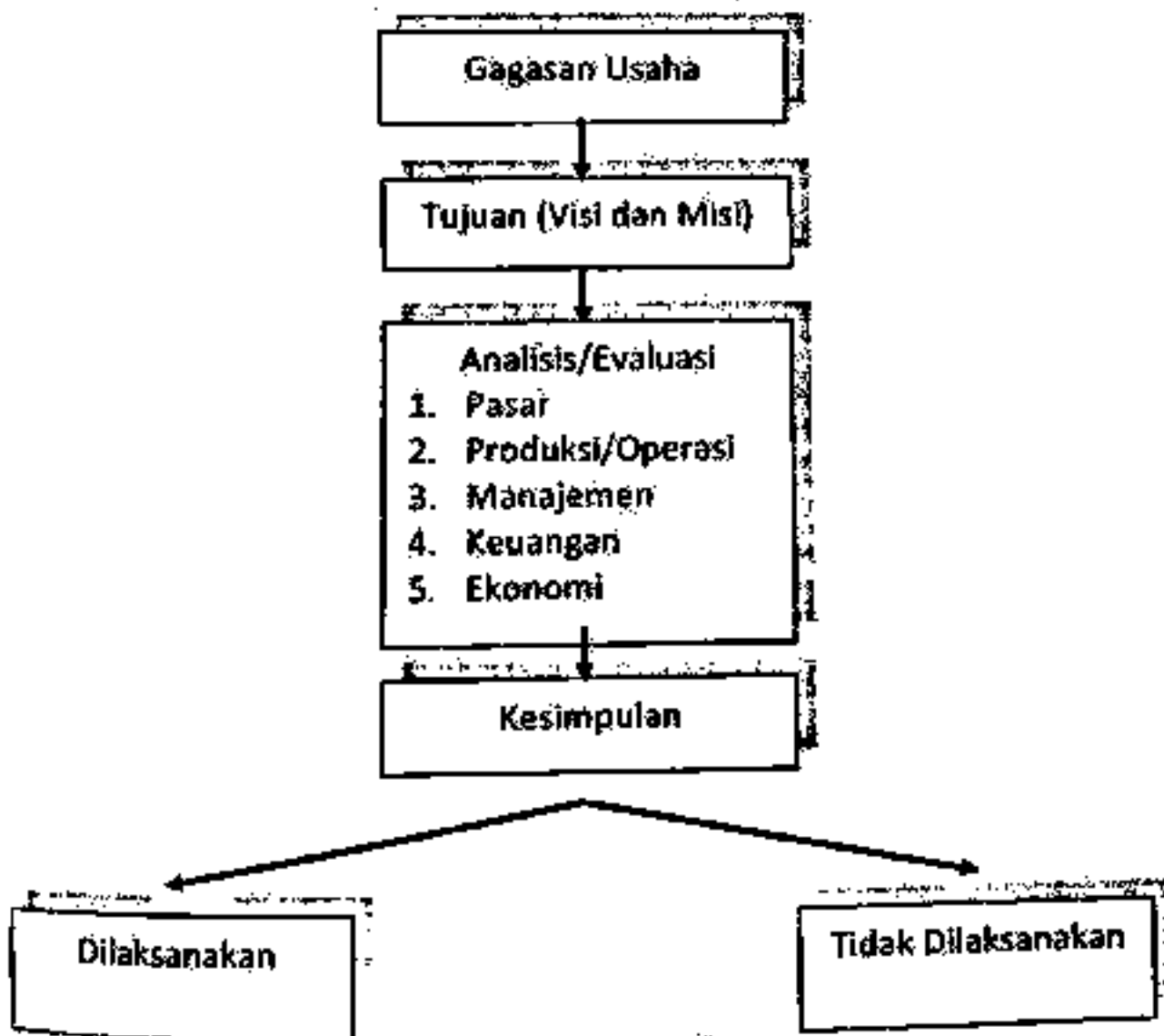
Proses dan tahap studi kelayakan usaha yaitu :

1. Tahap penemuan ide atau perumusan gagasan. Tahap dimana wirausaha memiliki ide untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut kemudian

dirumuskan dan diidentifikasi, misalnya kemungkinan-kemungkinan bisnis yang paling memberikan peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang.

2. Tahap formulasi tujuan. Tahap ini adalah tahap perumusan visi dan misi bisnis, seperti visi dan misi bisnis yang hendak diemban setelah bisnis tersebut diidentifikasi. Semuanya dirumuskan dalam bentuk tujuan.
3. Tahap analisis. Tahap penelitian yaitu proses sistematis yang dilakukan untuk membuat suatu keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahapan ini dilakukan seperti prosedur penelitian ilmiah lainnya, yaitu dimulai dengan pengumpulan data, mengolah, menganalisis, dan menarik kesimpulan. Aspek-aspek yang harus diamati dan diecermati dalam tahap analisis meliputi aspek pasar, teknik produksi/operasi, manajemen/pengelolaan dan finansial/keuangan.
4. Tahap keputusan. Tahap ini merupakan tahap pengambilan keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak.

Proses studi kelayakan usaha tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 13.
Proses Studi Kelayakan Bisnis

C. ANALISIS KELAYAKAN USAHA

Beberapa kriteria yang dijadikan aspek penilaian dalam analisis kelayakan usaha :

1. Analisis Aspek Pemasaran:

Dalam analisis pasar, terdapat beberapa komponen yang harus dianalisis dan dicermati, diantaranya :

- a. Kebutuhan dan keinginan konsumen. Jika kebutuhan dan keinginan mereka teridentifikasi dan memungkinkan terpenuhi, berarti peluang pasar bisnis terbuka dan layak bila dilihat dari kebutuhan/keinginan konsumen.
- b. Segmentasi pasar. Pelanggan dikelompokkan dan diidentifikasi. Jika segmentasi pasar teridentifikasi, maka pasar sasaran akan dapat terwujud dan tercapai.
- c. Target. Target pasar menyangkut banyaknya konsumen yang dapat diraih.
- d. Nilai tambah. Wirausaha harus mengetahui nilai tambah produk dan jasa pada setiap rantai pemasaran, mulai dari pemasok, agen, hingga konsumen akhir. Nilai tambah barang dan jasa biasanya diukur dengan harga. Dengan mengetahui nilai tambah setiap rantai pemasaran, maka nilai tambah bisnis akan dapat diketahui.
- e. 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 sampai modal kembali atau tidak. Jika masa produk lebih lama, berarti potensi pasar tinggi. Harus dianalisis juga 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.
- f. Struktur pasar. Harus dianalisis apakah barang dan jasa yang akan dipasarkan termasuk pasar persaingan tidak sempurna atau pasar persaingan sempurna. Jika barang dan jasa termasuk jenis pasar persaingan tidak sempurna, berarti potensi pasar tinggi dibandingkan bila produk termasuk pasar persaingan sempurna.
- g. Persaingan dan strategi pesaing. Harus dianalisis apakah tingkat persaingan tinggi atau rendah. Jika persaingan tinggi, berarti peluang pasar rendah. Wirausaha harus membandingkan keunggulan pesaing dilihat dari strategi produk, harga, jaringan distribusi, promosi dan tingkat penggunaan teknologi. Jika pesaing lebih unggul, berarti bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan akan lemah dalam persaingan. Untuk memenangkan persaingan, tentu saja bisnis tersebut harus lebih unggul daripada pesaing.

- h. Ukuran pasar. Ukuran pasar dapat dianalisis dari volume penjualan. Jika volume penjualan tinggi, berarti pasar potensial.
- i. Pertumbuhan pasar. Pertumbuhan pasar dapat dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan. Jika pertumbuhan pasar tinggi (lebih dari 20 persen), berarti potensi pasar tinggi.
- j. Laba kotor. Jika *profit margin* kotor lebih dari 20 persen, berarti pasar potensial.
- k. Pangsa pasar. Pangsa pasar bisa 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.

2. Analisis Aspek Produksi/Operasi

Beberapa unsur dari aspek produksi/operasi yang harus dianalisis adalah :

- a. Lokasi operasi. Untuk bisnis hendaknya dipilih lokasi yang paling strategis dan efisien, baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi pelanggannya. Disamping itu, lokasi bisnis harus menarik agar konsumen tetap loyal.
- b. Volume operasi. Volume operasi harus relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan, sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan kapasitas. Volume operasi yang berlebihan akan menimbulkan masalah baru dalam penyimpanan/penggudangan yang 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. Jumlah dan kualifikasi karyawan harus disesuaikan dengan keperluan jumlah jam kerja dan kualifikasi pekerjaan untuk menyelesaikannya.
- f. Tata letak. Tata ruang atau tata letak berbagai fasilitas operasi harus tepat dan prosesnya praktis sehingga dapat mendukung proses produksi.

3. Analisis Aspek Manajemen

Dalam menganalisis aspek-aspek manajemen, terdapat beberapa unsur yang harus dianalisis, seperti :

- a. Kepemilikan. Apakah unit bisnis yang akan didirikan milik pribadi atau milik bersama. Apa saja keuntungan dan kerugian dari unit bisnis yang dipilih tersebut. Hendaknya dipilih yang tidak berisiko terlalu tinggi dan menguntungkan.

- b. Organisasi. Jenis organisasi apa yang diperlukan. Apakah organisasi lini, staf, lini dan staf atau bentuk lainnya. Tentukan jenis yang paling tepat dan efisien.
 - c. Tim manajemen. Apakah bisnis akan dikelola sendiri atau melibatkan orang lain secara profesional, hal ini bergantung pada skala usaha dan kemampuan yang dimiliki wirausaha. Bila bisnis merupakan skala besar, maka sebaiknya dibentuk tim manajemen yang solid.
 - d. Karyawan. Karyawan harus disesuaikan dengan jumlah dan kualifikasi yang diperlukan.
4. Analisis Aspek Keuangan
- Analisis aspek keuangan meliputi komponen-komponen sebagai berikut :
- a. Kebutuhan dana. Kebutuhan dana untuk operasional perusahaan.
 - b. Sumber dana. Ada beberapa sumber dana yang layak digali, yaitu sumber dana internal dan modal eksternal.
 - c. Proyeksi neraca. Sangat penting untuk mengetahui kekayaan perusahaan, serta kondisi keuangan lainnya.
 - d. Proyeksi laba rugi. Proyeksi laba rugi dari tahun ke tahun menggambarkan perkiraan laba atau rugi di 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 3 (tiga) jenis arus kas yaitu arus kas masuk, arus kas keluar dan arus kas masuk bersih.

D. KRITERIA INVESTASI

Untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu investasi yang dilakukan dan menguntungkan secara ekonomi, diperlukan 4 (empat) kriteria, yaitu :

1. Periode Pembayaran Kembali (*Payback Period*)
 Periode pembayaran kembali sangat penting untuk menghitung jangka waktu pengembalian modal. Periode pembayaran kembali adalah periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi. Rumusnya :

$$\text{Periode Pembayaran Kembali} = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \times 1 \text{ tahun}$$

Jika periode pembayaran kembali lebih pendek waktunya daripada periode pembayaran kembali maksimum, maka usulan investasi dapat diterima.

2. Nilai Sekarang Bersih (*Net Present Value*)

Nilai uang sebagai manfaat ekonomi dari usaha yang diperkirakan akan diterima masa yang akan datang tidak sama dengan nilai uang yang diterima sekarang karena adanya faktor suku bunga dan besarnya biaya yang dianalisis sepanjang waktu. Oleh sebab itu, dalam studi kelayakan usaha, unsur waktu dan suku bunga harus diperhitungkan. Rumusnya :

$$NPV_{(i)} = \sum \frac{B_t}{(1+i)^t} - \left(C_0 + \sum \frac{C_t}{(1+i)^t} \right) \quad \text{atau}$$

$$NPV_{(i)} = \sum PF_t (B_t) - \sum PF_t (C_t) \quad \text{dimana } t = 1, 2, 3, \dots, n$$

Sedangkan $PF_t = (1+i)^{-t}$ adalah faktor nilai sekarang

Dimana :

NPV = Nilai sekarang bersih

B_t = Arus kas masuk pada periode t (*benefit*)

i = Tingkat bunga bank yang berlaku (*interest*)

t = Periode waktu

$(1+i)^{-t}$ = Faktor nilai sekarang (*discount factor* atau PF)

PF_t dapat dihitung sebagai berikut :

$$PF_1 = (1+i)^{-1}$$

$$PF_2 = (1+i)^{-2}$$

$$PF_3 = (1+i)^{-3} \text{ dan seterusnya}$$

3. Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return*)

Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return/IRR*) adalah tingkat bunga (*interest rate/i*) yang membuat nilai sekarang bersih (*net present value/NPV*) menjadi nol atau disebut juga indeks profitabilitas (*profitability index/PI*). Kriteria IRR adalah :

Bila $IRR > MARR$, maka bisnis layak secara ekonomi

Dimana

$MARR = \text{Minimum Attractive Rate of Return}$

4. Kriteria Rasio Biaya-Manfaat (*Benefit Cost Ratio/BCR*)

Untuk menghitung rasio biaya-manfaat digunakan rumus sebagai berikut :

$$BCR_{(i)} = \frac{\sum (B_t / (1+i)^t)}{(C_0 + \sum (C_t / (1+i)^t))}$$

Manfaat ekonomis diperoleh apabila $BCR > 1$.

E. PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

Setelah menganalisis berbagai aspek bisnis dan hasilnya secara ekonomi dinyatakan layak, langkah selanjutnya adalah menyusun laporan studi kelayakan. Sistematika laporan studi kelayakan umumnya berisi :

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 DEWASA INI

(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 dan 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

F. EVALUASI DAN PERSIAPAN BISNIS BARU

Sebelum suatu usaha baru dimulai, terlebih dahulu harus disiapkan suatu rencana usaha yang baik dan evaluasi. Suatu rencana usaha yang baik biasanya berisi komponen-komponen sebagai berikut :

1. Ringkasan pelaksanaan usaha, berisi pernyataan singkat tentang :
 - a. Kegiatan pokok perusahaan dan sistem pengelolaan
 - b. Ciri-ciri dari produk/jasa dan pelayanannya
 - c. Ukuran pasar dan prospek/potensi pasar
 - d. Ringkasan proyeksi keuangan
 - e. Jumlah dana yang diperlukan dan penggunaannya
2. Deskripsi usaha, harus memuat tentang :
 - a. Visi dan misi perusahaan
 - b. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang
 - c. Struktur usaha
 - d. Bentuk perusahaan
3. Produk dan pelayanan-pelayanan yang akan disajikan, memuat tentang :
 - a. Produk barang dan jasa yang akan disajikan
 - b. Keunggulan dari barang dan jasa serta pelayanan yang ditawarkan
 - c. Peluang pengembangan barang dan jasa
 - d. Keunggulan dalam pengembangan barang dan jasa
4. Analisis industri, harus memuat :
 - a. Kecenderungan industri yang disenangi
 - b. Lingkungan industri yang berpengaruh

- c. Izin dan peraturan untuk membangun industri
 - d. Ukuran industri yang akan didirikan
 - e. Keunggulan dan kelemahan industri baru
5. Analisis pasar, memuat tentang :
 - a. Target atau sasaran pasar
 - b. Kebutuhan pelanggan
 - c. Potensi/prospek dan perkiraan penjualan untuk setiap target penjualan
 - d. Perkiraan perolehan pangsa pasar dari suatu usaha yang akan dicapai
 6. Strategi pemasaran, memuat tentang :
 - a. Lokasi pemasaran
 - b. Saluran distribusi dan jaringan usaha yang dipilih
 - c. Personal yang akan melakukan penjualan
 - d. Kebijaksanaan harga yang sesuai
 - e. Tujuan dan sasaran promosi serta rencana untuk mencapai tujuan tersebut
 7. Pengelolaan, memuat tentang :
 - a. Penentuan tugas dan tanggung jawab masing-masing
 - b. Keahlian khusus masing-masing yang diperlukan
 - c. Bentuk dan struktur organisasi pengelolaan
 - d. Pimpinan atau direktur pengelola
 8. Operasi pasar, memuat tentang :
 - a. Pemasok utama
 - b. Kebutuhan-kebutuhan karyawan
 - c. Sistem dan prosedur operasi
 - d. Tata ruang dan denah rencana
 - e. Keperluan peralatan dan biaya
 - f. Peralatan tetap dan perabot kantor
 - g. Keperluan persediaan bahan baku
 - h. Semua biaya operasi yang diperlukan
 9. Proyeksi keuangan, biasanya memuat :
 - a. Jumlah ekuitas (modal milik sendiri) yang dimiliki
 - b. Jumlah dan jenis serta sumber keuangan
 - c. Rencana penggunaan dana
 - d. Proyeksi arus kas dan pendapatan

Untuk meyakinkan bahwa suatu usaha adalah siap dimulai, maka perlu diadakan evaluasi terhadap beberapa aspek berikut :

1. Evaluasi ringkasan pelaksanaan
2. Evaluasi misi bisnis
3. Evaluasi lingkungan bisnis
4. Evaluasi produk dan jasa
5. Evaluasi pesaing
6. Evaluasi harga
7. Evaluasi keunggulan persaingan
8. Evaluasi pasar dan pemasaran

9. Evaluasi manajemen dan personal
10. Evaluasi mesin dan peralatan
11. Evaluasi biaya awal
12. Evaluasi pendanaan
13. Evaluasi titik impas
14. Evaluasi risiko yang tidak terkontrol
15. Evaluasi kesimpulan

BAB X MARKETING PLAN (RENCANA PEMASARAN)

A. RUANG LINGKUP RENCANA PEMASARAN (*MARKETING PLAN*)

Levinson dan Lautenslager menyatakan bahwa rencana pemasaran adalah manual kerja untuk menarik pelanggan potensial dan mengubahnya menjadi pelanggan yang melakukan pembelian. Salah satu manfaat rencana pemasaran adalah ia memaksa Anda untuk memikirkan dan memikirkan kembali pemasaran Anda.

Semua perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang sukses dalam perencanaan pemasaran. Manajer yang baik akan melihat rencana pemasaran sama pentingnya dalam rencana keuangan atau manajemen. Rencana yang baik mewujudkan visi perusahaan Anda terhadap pasar target, pelanggan dan karyawan. Sebagai bagian dari visi perusahaan, rencana Anda seharusnya menekankan tujuan jangka panjang perusahaan dan jalur untuk sampai ke sana.



Marketing Plan merupakan bagian dari *Business Plan*. Perencanaan yang harus disiapkan adalah analisa situasi perusahaan dan lingkungannya analisa dan penilaian peluang, kekuatan, kelemahan, kendala yang dihadapi di pasar. Jadi inti kegiatan dari *marketing plan* ialah :

1. Analisa situasi lingkungan dan peluang pasar.
2. Mengembangkan sasaran pemasaran.
3. Menetapkan strategi pemasaran.
4. Menciptakan taktik atau tindakan pelaksanaan.

Karakteristik dari suatu *marketing plan* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria yaitu :

- a. Harus didasarkan pada fakta dan asumsi yang benar tentang siapa target *market*, dimana lokasi, berapa besar kemungkinan daya serapnya.
- b. Bagaimana teknik promosi yang efektif.
- c. Bagaimana saluran distribusi.
- d. Bagaimana keadaan saingan.
- e. Bagaimana SWOT dari perusahaan.
- f. Siapkan sumber-sumber yang diperlukan seperti sumber daya manusia, keuangan, fasilitas perawatan dan sebagainya.

B. WIRAUUSAHA HARUS MELAKSANAKAN KONSEP PEMASARAN

Evolusi yang konsep pemasaran dalam perkembangan kehidupan manajemen pemasaran ialah :

1. **Konsep produksi (*production concept*)**
Konsep produksi bertitik tolak dari anggapan, bahwa konsumen ingin produk yang harga murah dan mudah didapatkan dimana-mana. Produsen yang menganut konsep ini, akan membuat produksi secara massal, menekankan biaya dengan efisiensi tinggi, sehingga harga pokok pabrik bisa ditekan dan harga jual lebih rendah dari saingan.
2. **Konsep produk (*product concept*)**
Pada saat barang masih langka di pasar, maka produsen memusatkan perhatian pada teknis pembuatan produk saja. Produsen belum memperhatikan selera konsumen. Produsen menganut konsep produk karena produsen mendasarkan pemikirannya pada premis-premis berikut :
 - a. Konsumen akan lebih memperhatikan mutu berbagai barang sebelum mereka membeli.
 - b. Konsumen mengetahui perbedaan mutu berbagai macam barang.
 - c. Konsumen selalu mencari barang dengan mutu baik.
 - d. Produsen harus selalu menjaga mutu untuk mempertahankan langganannya.
3. **Konsep penjualan (*selling concept*)**
Produsen membuat barang, kemudian harus menjual barang itu, dengan berbagai teknik promosi. Konsumen akan mau membeli barang, bila mereka dirangsang untuk membeli. Promosi besar-besaran merupakan ciri khas dari konsep penjualan. Premis yang mendasari konsep penjualan ini ialah :
 - a. Konsumen cenderung menolak membeli barang yang tidak penting oleh sebab itu mereka harus didorong untuk membeli.
 - b. Konsumen dapat dipengaruhi melalui stimulus promosi.
 - c. Tugas produsen ialah mendorong penjualan.
4. **Konsep pasar (*marketing concept*)**
Produsen memusatkan perhatian pada selera konsumen, produsen memperhatikan kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Premis yang mendasari konsep pemasaran ini ialah :
 - a. Konsumen selalu memilih barang yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginannya.
 - b. Konsumen dapat dikelompokkan berdasar kebutuhan dan keinginannya.
 - c. Tugas organisasi ialah meneliti dan menetapkan segmentasi dan memilih pasar serta mengembangkan program pemasaran yang efektif.

5. Konsep pemasaran berwawasan sosial (*societal concept responsibility*)
Tingkat orientasi pada rasa tanggung jawab sosial dan kemanusiaan. Tanggung jawab sosial ini dalam arti luas, harus menghasilkan barang yang baik tidak merusak kesehatan masyarakat. Premis yang mendasari pemikiran produsen untuk mengembangkan *responsibility* ini ialah :
- Gejala konsumerisme (gejala protes dari konsumen terhadap ketidakpuasan yang dilakukan oleh produsen atau oleh penjual) akan muncul apabila masyarakat memperoleh barang yang tidak baik dan mendapat layanan kurang memuaskan.
 - Masyarakat selalu menuntut tanggung jawab organisasi, begitu mereka mendapat perlakuan yang kurang baik dan bila ekosistem mereka terganggu.
 - Anggota masyarakat selalu menghendaki jaminan keselamatan terutama terhadap komoditi yang mereka beli.

C. TIGA KOMPONEN *MARKETING CONCEPT*

Ada 3 (tiga) komponen penting dalam *marketing concept* yaitu :

- Customer needs and wants*
Inti dari *marketing concept* ialah bukan membuat konsumen mengikuti keinginan produsen, tapi sebaliknya mengharuskan produsen memahami dan berusaha mengikuti selera konsumen.
- Organizationally integrated marketing strategy*
Komponen kedua yang membentuk *marketing concept* ialah organisasi yang terintegrasi, yang utuh. Walaupun bisnis sudah bertumbuh dari hanya beberapa orang pendiri telah memiliki ratusan karyawan, namun harus tetap satu arah yaitu *customer focus*. Semua orang dari segala bidang, harus mempunyai pandangan sama, langsung atau tidak langsung harus selalu membuat konsumen mempunyai persepsi yang baik terhadap perusahaan.
- Goal Achievement*
Memang tujuan perusahaan ialah untuk meningkatkan volume penjualan, tapi jangan hanya menekankan peningkatan volume, juga harus membuat kegiatan *marketing* lebih efektif yang menunjang terhadap penjualan yang menguntungkan. Tujuan lainnya ialah meningkatkan *image* terhadap perusahaan dan memperluas *market share*.

Untuk mengimplementasikan *marketing concept*, maka perusahaan harus memiliki informasi yang lengkap tentang keinginan konsumen, agar produk yang dijual cocok dengan selera konsumen dan dapat terjual dengan sendirinya. Konsumen sekarang ini sangat sensitif terhadap berbagai hal, seperti model, kualitas, harga, tempat belanja, layanan dan sebagainya. Mereka ingin dilayani cepat dan lebih baik, jika tidak mereka akan lari ke penjual lain.

Disamping itu banyak lagi faktor lain yang mempengaruhi keputusan membeli para konsumen diantaranya :

1. Budaya dan sub kultur, yang memiliki *value* tersendiri, sikap dan kepercayaan yang mempengaruhi respon mereka terhadap lingkungan.
2. *Social class*, perlu diperhatikan apakah konsumen termasuk orang kelas atas, menengah atau bawah. Perbedaan kelas ini cenderung mempengaruhi mereka terhadap keputusan pembelian.
3. *Reference group*, ini terdiri atas orang-orang dekat. Seringkali mereka *benchmark* terhadap barang apa yang dibeli oleh orang-orang dekat tersebut.
4. *Self image*, dalam hal ini ada kecenderungan mereka percaya bahwa tampilan seseorang dicerminkan oleh barang apa yang ia beli.
5. *Situational factors*, ini merupakan situasi sesaat yang berkesan pada konsumen.

D. MENYUSUN *MARKETING PLAN*

Setelah wirausaha memahami konsep pemasaran, selanjutnya disusun *marketing plan*. *Marketing plan* memuat :

1. Analisa situasi (*S.W.O.T*)
Wirausaha harus menganalisa keadaan intern dan ekstern perusahaannya. Keadaan intern meliputi gambaran penjualan, analisis jumlah yang diperoleh, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Keadaan ekstern perlu diperhatikan keadaan makro yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan.
2. Tujuan pemasaran (*marketing objectives*)
Tujuan pemasaran perusahaan disesuaikan dengan kepentingan perusahaan masing-masing.
3. Strategi inti (*core strategy*)
Strategi inti merupakan alternatif strategi yang terpilih dalam *decision making*. Untuk menghasilkan strategi inti dibutuhkan pemikiran mendalam didukung oleh data dan fakta sehingga bisa dirumuskan secara tajam.
4. Jadwal pelaksanaan (*action plan*)
Jadwal pelaksanaan atau *action plan* lebih banyak, sebab disini strategi inti dielaborasi lebih rinci. *Action plan* harus menjawab pertanyaan :
 - a. *What*, apa tugas yang harus dilakukan ?
 - b. *Who*, siapa yang harus bertugas dan bertanggung jawab ?
 - c. *When*, kapan pekerjaan harus dilaksanakan dan harus selesai ?
 - d. *Where*, jika diperlukan dimana percobaan pasar akan dilakukan ?
 - e. *How*, bagaimana cara melaksanakan tugas tersebut ?Semua kegiatan di atas bertitik tolak dari strategi inti yang telah ditetapkan.

5. Anggaran pemasaran (*marketing budget*)
Didalam *marketing budget* dengan jelas harus dinyatakan besar biaya yang diperlukan jenis kegiatan pemasaran untuk berbagai teknik promosi, melakukan riset pemasaran, dan sebagainya. Jika diperlukan rincian biaya disusun untuk masing-masing item produksi.
6. Kontrol (*control*)
Untuk semua implementasi *marketing plan* harus dilakukan pengawasan. Pengawasan dilakukan dengan membaca laporan-laporan tertulis dari pelaksana ataupun hasil observasi.

BAB XI MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS USAHA MELALUI MOTIVASI

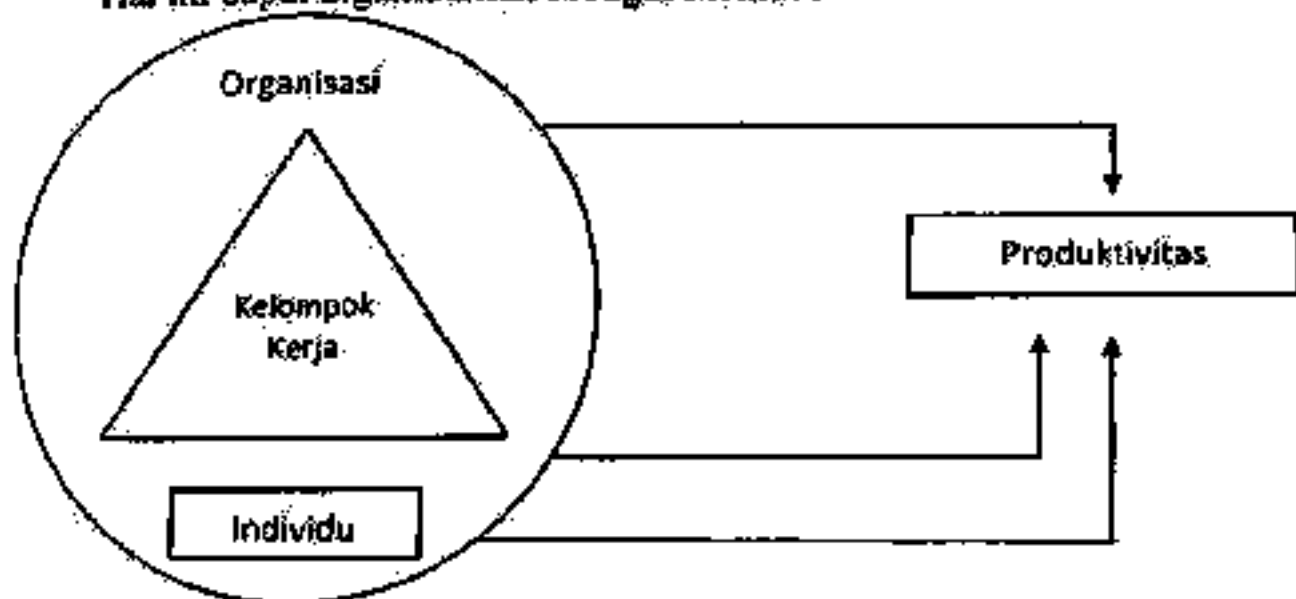
A. PENGERTIAN PRODUKTIVITAS

Produktivitas menyangkut perbandingan hasil yang diperoleh dengan sumber-sumber ekonomi yang digunakan. Produktivitas ialah kuantitas atau volume dari produk atau jasa yang dihasilkan. Akan tetapi banyak pandangan menyatakan bahwa produktivitas bukan hanya kuantitas, tetapi juga kualitas produk yang dihasilkan, yang harus juga dipakai sebagai pertimbangan mengukur tingkat produktivitas.

Produktivitas dapat diukur menurut 3 (tiga) tingkatan yaitu :

1. Individu
2. Kelompok
3. Organisasi

Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 14.
Tingkatan Pengukuran Produktivitas

Ketiga kelompok di atas yang terdapat dalam organisasi bisnis dapat diukur produktivitasnya. Ada 3 (tiga) ukuran produktivitas yang harus dipertimbangkan dalam mengelola organisasi, yaitu :

1. Untuk tujuan strategi, apakah organisasi sudah benar sesuai dengan apa yang telah digariskan.
2. Efektivitas, sampai tingkat manakah tujuan itu sudah dicapai dalam arti kuantitas dan kualitas.

3. Efisiensi, bagaimana perbandingan output dibagi input, dimana pengukuran output termasuk didalamnya kuantitas dan kualitas.

Untuk menghitung tingkat produktivitas, ada 3 (tiga) bentuk dasar perhitungan, yaitu :

1. Produktivitas parsial, yaitu perbandingan output dengan salah satu input tertentu.
2. Produktivitas total-faktor, yaitu perbandingan output dengan sejumlah input yang berhubungan dengan pekerja dan modal.
3. Produktivitas total, yaitu perbandingan output dengan input.

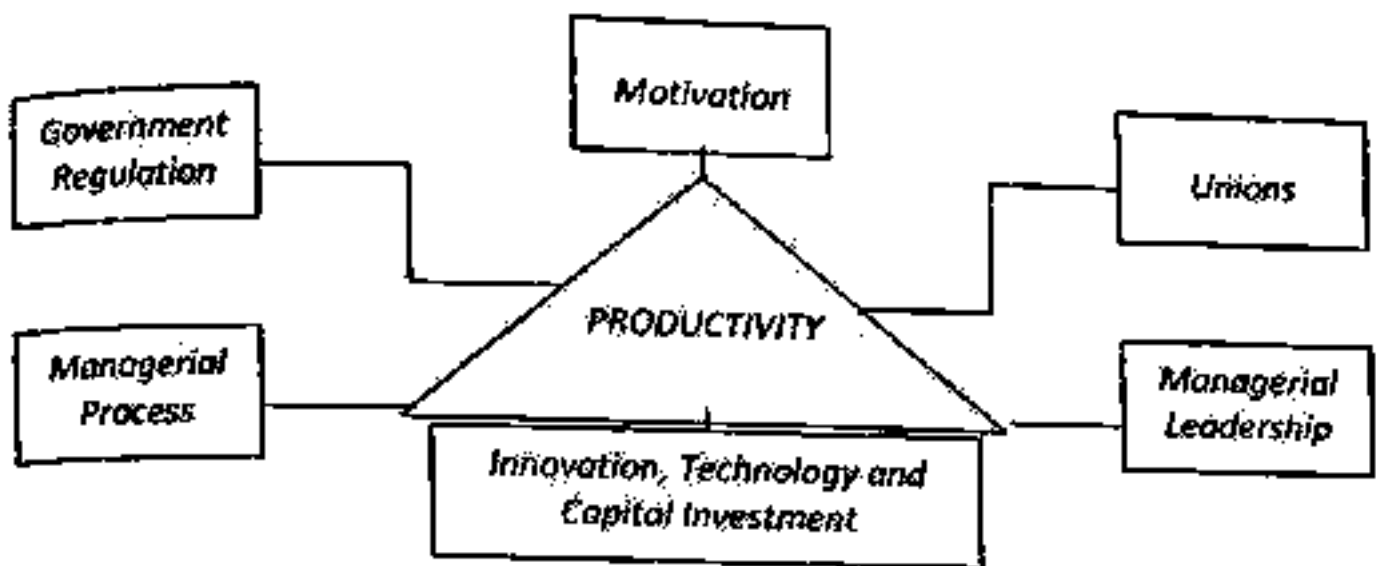
Bahwa produktivitas bukanlah produksi, bukan performans, bukan pula hasil. Dikatakan bahwa baik produksi, performans maupun hasil merupakan komponen produktivitas. Dalam hal ini ada 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Seperangkat hasil atau performans, ini menyangkut efektivitas.
2. Penggunaan sumber-sumber, ini menyangkut efisiensi.

Formula untuk mencari indeks produktivitas yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas} &= \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Input yang dikeluarkan}} \\ &= \frac{\text{Performans yang dicapai}}{\text{Sumber-sumber yang dikorbankan}} \\ &= \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}} \end{aligned}$$

Ada beberapa variabel yang mempengaruhi tingkat produktivitas suatu usaha atau organisasi seperti yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini :



Gambar 15.
Variabel yang Mempengaruhi Produktivitas

Dari gambar tersebut terlihat ada 3 (tiga) kekuatan internal yang berpengaruh pada produktivitas, yaitu :

1. *Managerial process*, menyangkut perihal merencanakan organisasi, mengintegrasikan dan mengawasi segala kegiatan.
2. *Managerial leadership*, berhubungan dengan tujuan perusahaan, penyediaan kondisi kerja, ruangan, ventilasi, peralatan yang dapat mendorong pekerja bekerja lebih giat dan semangat.
3. *Motivation*, yaitu faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif, meningkatkan prestasi, mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi.

Kemudian ada 3 (tiga) kekuatan eksternal yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

1. *Government regulation*, yaitu peraturan-peraturan yang dibuat oleh pemerintah.
2. *Union*, yaitu organisasi karyawan, serikat pekerja.
3. *Innovation*, ini menyangkut penemuan baru dalam bidang teknologi.

Seorang wirausaha yang berhasil harus mempertimbangkan semua komponen produktivitas serta mengantisipasinya lebih dini, agar kegiatan wirausaha dapat berjalan dengan sukses dan mencapai kemajuan.

B. PENGERTIAN MOTIVASI

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Motivasi seseorang tergantung

kepada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besarlah yang akan menentukan perilaku seseorang. Kekuatan motif dapat berubah karena :

1. Terpuaskannya kebutuhan.
2. Karena adanya hambatan, maka orang mencoba mengalihkan motifnya ke arah lain.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai faktor yang diperlukan untuk memulai, mendorong, dan berkembang secara terus menerus. Untuk melihat motivasi seseorang, perlu dipahami 3 (tiga) prinsip dasar perilaku manusia (Forum Human Capital Indonesia, 2007, h. 30) :

1. Harus dipahami bahwa dalam mengerjakan sesuatu, setiap orang mempunyai alasan tertentu, mengapa dan apa kepentingan untuk dirinya.
2. Setiap orang berusaha mencapai sesuatu apa yang telah menjadi tujuannya.
3. Setiap orang unik, berbeda, karena mempunyai turunan dan lingkungan yang berbeda. Walaupun dua orang mirip, mereka tidak mungkin mempunyai karakteristik yang sama.

C. TEORI MOTIVASI HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW

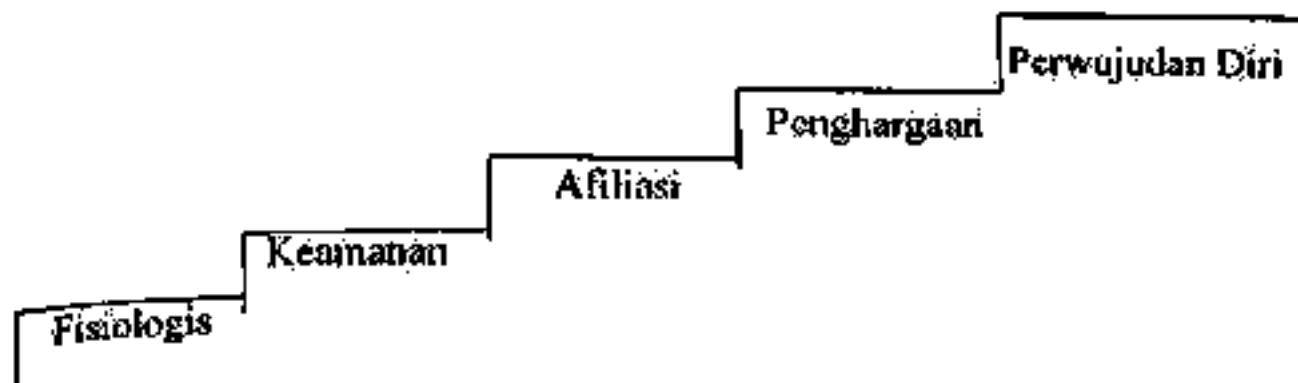
Teori motivasi hirarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow, berpendapat bahwa hirarki kebutuhan manusia dapat dipakai untuk melukiskan dan meramalkan motivasinya. Teorinya tentang motivasi didasarkan oleh 2 (dua) asumsi yaitu :

1. Kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyainya.
2. Kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya.
- 3.

Menurut Maslow, ada 5 (lima) kategori kebutuhan manusia yaitu :

1. *Physiological needs.*
2. *Safety (security).*
3. *Social (affiliation).*
4. *Esteem (recognition).*
5. *Self actualization.*

Tingkatan kebutuhan menurut Maslow tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 16.
Tingkatan Kebutuhan Menurut Maslow

Bila suatu tingkat kebutuhan sudah terpenuhi, maka akan muncul tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Namun tidak berarti tingkat kebutuhan yang lebih rendah harus terpenuhi 100% atau sangat memuaskan. Bisa saja kebutuhan lebih rendah belum memuaskan sekali, sudah muncul tingkatan yang lebih tinggi.

D. TEORI MOTIVASI HAWTHORNE

Teori ini dikemukakan oleh Elton Mayo yang mengadakan penelitian di Hawthorne Illinois. Penelitian tersebut menemukan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, perlu adanya faktor *human relation*. Jika karyawan mendapat perhatian khusus secara pribadi terhadap dirinya dan juga terhadap kelompoknya, maka produktivitasnya akan meningkat.

E. TEORI X DAN TEORI Y DARI DOUGLAS MC GREGOR

Teori X mengasumsikan bahwa kebanyakan orang lebih suka dipimpin tidak mempunyai tanggung jawab dan ingin selama saja, ia dimotivasi oleh uang, keuntungan dan ancaman hukuman. Sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak lahir. Semua orang sebenarnya kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pimpinan.

Mc Gregor mengemukakan daftar asumsi tentang hakekat manusia dalam teori X dan teori Y sebagai berikut :

1. Teori X

- a. Pekerjaan pada hakekatnya tidak disenangi orang banyak.
- b. Kebanyakan orang rendah tanggung jawabnya dan lebih suka dipimpin.
- c. Kebanyakan orang kurang kreatif.
- d. Orang lebih suka memikirkan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisik saja, asal itu sudah dipenuhi, selesai persoalannya.

- e. Kebanyakan orang harus dikontrol secara ketat, dan sering harus dipaksakan menerima tujuan organisasi (dipaksa bekerja).

2. Teori Y

- a. Pekerjaan itu sebetulnya sama dengan bermain, cukup menarik dan mengasyikan.
- b. Orang mempunyai kemampuan mengawasi diri sendiri guna mencapai tujuan.
- c. Setiap orang mempunyai kemampuan kreativitas.
- d. Orang tidak hanya memiliki kebutuhan fisik saja tetapi juga memiliki kebutuhan rasa aman, ingin bergaul, ingin dihargai dan ingin menonjolkan dirinya.
- e. Orang harus diberi motivasi agar dapat membangkitkan daya inisiatif dan kreativitasnya.

F. TEORI POLA A DAN POLA B DARI CHRYS ARGYRIS

Teori Pola A dan Pola B dikemukakan oleh Chris Argyris. Teori Pola A beranggapan bahwa orang atau individu tidak punya perasaan, tidak terbuka, suka menolak eksperimen, dan tidak mau menolong orang lain. Sedangkan Pola B beranggapan bahwa setiap orang memiliki perasaan, ada tenggang rasa, bersifat terbuka, mau melakukan eksperimen dan mau menolong orang lain.

Argyris menyatakan bahwa walaupun Pola A sama dengan Teori X, dan Pola B sama dengan Teori Y, tetapi sebenarnya tidak selalu demikian. Dalam keadaan tertentu Pola A bisa berhubungan dengan Teori Y, Pola B bisa berhubungan dengan Teori X, dengan cara demikian dapat timbul manajer-manajer yang memiliki kombinasi XA, XB atau YA dan YB.

G. TEORI HYGIENE DARI FREDERICK HERZBERG

Teori motivasi hygiene adalah hasil studi Herzberg di Pittsburg. Kesimpulan Herzberg ialah ada 2 (dua) kategori yang berlainan yang mempengaruhi perilaku yaitu :

1. Bila orang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka mereka akan memperhatikan lingkungan sekitar tempat bekerjanya. kategori pertama ini disebut faktor hygiene, yaitu faktor lingkungan yang mempengaruhi ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaan. Faktor-faktor hygiene adalah :
 - a. Administrasi dan kebijaksanaan.
 - b. Supervisi.
 - c. Kondisi kerja.
 - d. Hubungan interpersonal.
 - e. Uang, status, *security*.

2. Bila orang merasa senang dengan pekerjaannya, maka ia akan memperhatikan pekerjaannya. Kategori kedua ini disebut sebagai motivator karena memotivasi orang untuk bekerja. Faktor-faktor motivator yaitu :
 - a. Prestasi.
 - b. Penghargaan atas pekerjaan.
 - c. Tantangan pekerjaan.
 - d. Bertambah tanggung jawab.
 - e. Ada kemungkinan meningkat lebih maju.

H. TEORI EKSPEKTASI DARI VROOM

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Lewin dan dilanjutkan oleh teori motivasi Vroom. Teori ini mendasarkan pemikirannya pada 2 (dua) asumsi yaitu :

1. Manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari hasil karyanya, oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenangan (*preference*) diantara sekian banyak hasil yang ia harapkan. Artinya ada sesuatu yang dia harapkan.
2. Selain mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan asumsi di atas, Vroom mengusulkan suatu teori tentang motivasi yaitu motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai/ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut. Jadi dapat dirumuskan sebagai berikut :

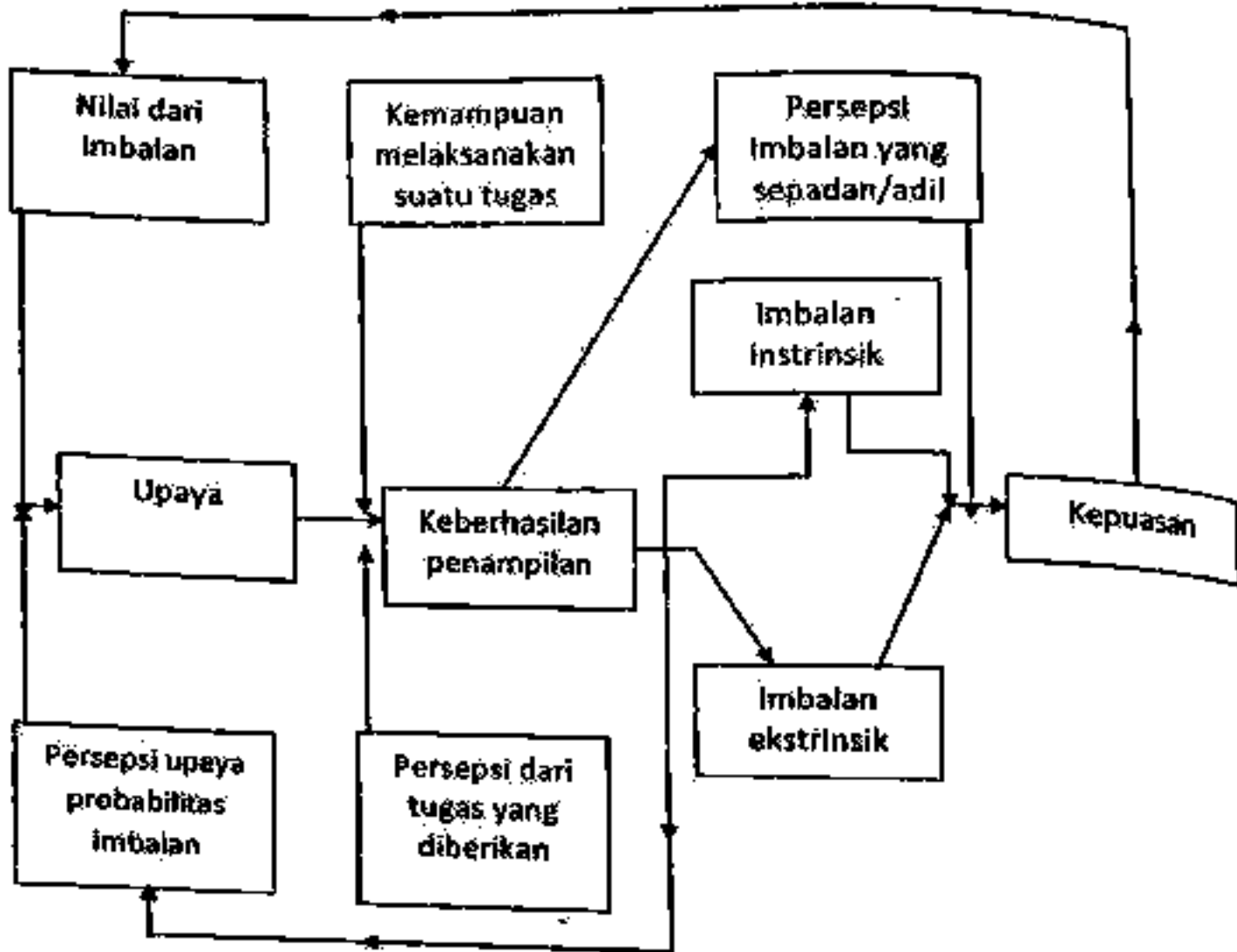
$$M = E (H, N)$$

Dimana :

- M = Motivasi
- E = Ekspektasi
- H = Hasil
- N = Nilai

I. TEORI MOTIVASI MODEL PORTER DAN LAWYER

Teori motivasi model Porter dan Lawyer dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 17.
Teori Motivasi Model Porter dan Lawyer

Pada gambar di atas menunjukkan bahwa upaya (kekuatan dari motivasi dan energi yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Bila seseorang tahu dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang lebih baik mengenai upaya yang dibutuhkan dan mengetahui lebih baik probabilitas imbalannya. Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan, sebaliknya dilihat dari imbalan intrinsik (seperti rasa keberhasilan dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status).

J. TEORI PRESTASI (ACHIEVEMENT THEORY) DARI MC CLELLAND

Teori prestasi dari Mc Clelland, menyatakan bahwa pada dasarnya motivasi seseorang ditentukan oleh 3 (tiga) kebutuhan :

1. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
3. Kebutuhan akan keberhasilan (*need for achievement*)

Teori ini berusaha menjelaskan tingkah laku yang berorientasi kepada prestasi (*achievement-oriented behaviour*) yang didefinisikan sebagai tingkah laku yang diarahkan terhadap tercapainya *standard of excellent*. Menurut teori tersebut, seseorang yang mempunyai *need for achievement* yang tinggi selalu mempunyai pola pikir tertentu, ketika ia merencanakan untuk melaksanakan sesuatu, selalu mempertimbangkan apakah pekerjaan yang akan dilakukan itu cukup menantang atau tidak. Ciri lain ialah kesediannya untuk memikul tanggung jawab sebagai konsekuensi usahanya, berani memikul resiko yang sudah dipehitungkan, kesediannya untuk mencari informasi untuk mengukur kemajuannya dan ingin kepuasan dari apa yang telah dikerjakannya.

K. TEORI Z DARI WILLIAM G. OUCHI

Menurut William G. Ouchi, produktivitas bukan dihasilkan oleh kerja keras individu. Produktivitas adalah masalah organisasi sosial, dengan kata lain merupakan masalah memimpin organisasi. Produktivitas merupakan masalah bekerja dengan koordinasi, dengan perasaan menyatu antara lembaga dan individu, dan juga antar individu sendiri, untuk jangka panjang tidak terbatas. Teori Z dari Ouchi menyatakan bahwa produktivitas dan kepercayaan saling bergandengan.

Ouchi memberi gambaran organisasi tipe Z, yang lebih lanjut dirinci dalam karakteristik organisasi tipe Z yaitu :

1. Mengharapkan pekerja akan bekerja untuk seumur hidup di perusahaan tersebut.
2. Bekerja dengan penuh rasa intim.
3. Tipe Z penuh dengan sistem informasi serba modern dan memiliki sistem pembukuan mutakhir, tetapi sistem pengawasan yang tegas secara eksplisit tidak ada.
4. Keputusan diambil secara kolektif.
5. Perusahaan tipe Z tidak terlalu menekankan terhadap pentingnya laba.
6. Sifat egalitarian adalah prinsip yang dianut oleh tipe Z. Egalitarian ialah masing-masing orang dapat membuat kebijaksanaan dan bekerja otonom, tanpa pengawasan ketat, karena mereka dipercaya.

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.
- 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.
- Kementerian Perindustrian. 2010. *Panduan Pelaksanaan Kemitraan Industri Kecil dan Menengah dengan Usaha Besar*. Jakarta : Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian.
- 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.
- 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.