



MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN KONTEMPORER

PENDEKATAN TEORI
DAN PRAKTIK

Di antara rahasia sukses dan keberhasilan peradaban dan perekonomian di negara-negara maju, baik di Asia, Eropa, dan Barat, ternyata mayoritas penduduknya berprofesi sebagai pengusaha. Pasalnya dengan menjadi pengusaha, perputaran roda perekonomian begitu cepat. Perpindahan uang dari satu tempat ke tempat lain akan dengan mudah. Inilah yang akan merangsang pertumbuhan perekonomian.

Namun demikian, tidaklah mudah mengubah penduduk yang tadinya sudah terbiasa bertani, berternak, dan PNS menjadi pebisnis. Harus ada perubahan total, mulai dari *mindset*, prinsip, termasuk pengajaran manajemen kewirausahaan di berbagai sektor. Salah satunya sektor pendidikan. Dengan demikian, Indonesia yang memiliki SDA berlimpah, berpeluang menjadi negara besar dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat.

Kehadiran buku ini telah membantu memperlancar suksesnya mewujudkan mimpi Indonesia maju, Indonesia sejahtera, dan Indonesia subur makmur. Buku ini mengajarkan ke setiap orang yang ingin sukses merintis sampai mengembangkan bisnisnya. Ibarat panduan yang super praktis, buku ini bisa dijadikan referensi oleh siapa pun yang ingin sukses di bidang kewirausahaan.

ARSAD
PRESS

e-mail: arsadpress@gmail.com

ISBN: 978-602-7917-03-3



2 786 027 117 033

Manajemen

ARSAD
PRESS

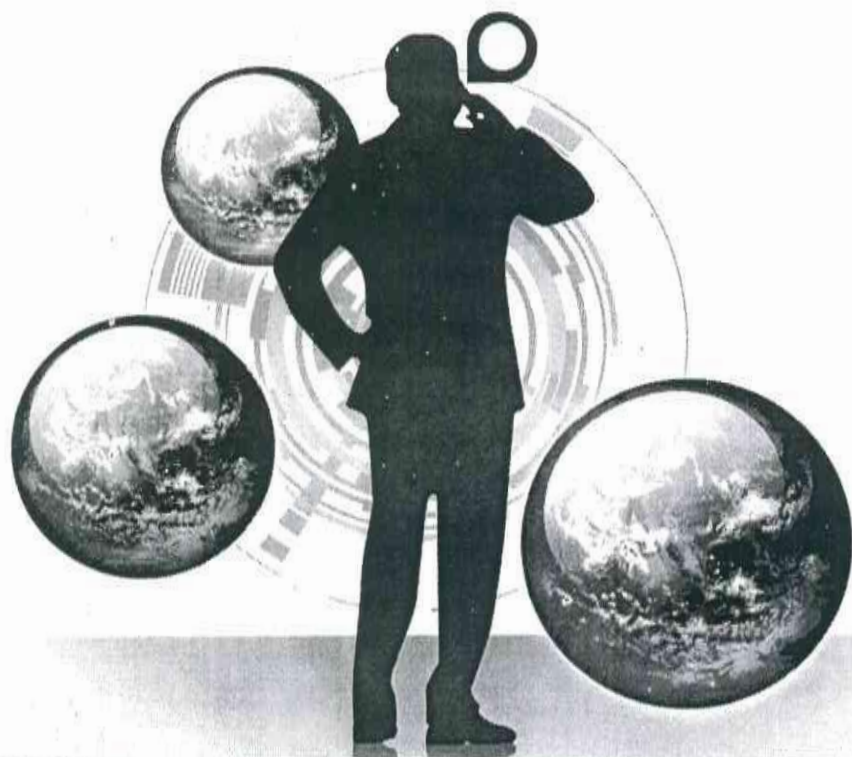
Dr. H. A. Rusdiana, MM

MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN KONTEMPORER



Dr. H. A. Rusdiana, MM

MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN



MANAJEMEN KEWIRAUSAHAAN KONTEMPORER

Pendekatan Teori dan Praktik

Penulis:

Dr. H. A. Rusdiana, MM

Editor:

Encep Dulwahan

Desain Cover:

Yodi Wahidin

Desain Isi dan Tata Letak:

Yodi Wahidin

All Right Reserver

Cetakan I, Mei 2012

vii+208 hal; 14 5x 205

Diterbitkan oleh:

ARSAD PRESS

email: arsadpress@gmail.com

ISBN: 978-602-7917-xx-x

©2013 ARSAD PRESS

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Kata Pengantar

Dunia saat ini adalah dunianya bisnis. Di bidang apa pun orang orientasinya sudah ke arah bisnis, yang tiada lain mencari keuntungan besar dengan modal sedikit. Dengan situasi dan kondisi perekonomian Indonesia yang belum juga bangkit, telah mendorong masyarakat untuk bangkit dengan memaksimalkan potensinya. Dengan modal nekat, belajar serba instan, dan kondisi perekonomian yang memaksanya untuk berbisnis. Maka semaraklah pebisnis di Indonesia.

Namun dalam perjalanannya, beruntung di antara mereka yang berhasil meraih untung. Tetapi banyak juga yang gagal total dengan menyisakan utang-utang usahanya. Ada juga yang awalnya meraih sukses, tetapi tidak bisa bertahan lama, alias kalah dalam kerasnya persaingan bisnis yang sangat berat.

Tentunya semua orang berharap memiliki bisnis yang stabil dan konsisten meskipun ada perubahan kondisi dan situasi. Bisnis yang bisa dilakukan oleh siapa pun dan di mana pun dibutuhkan manajemen yang matang dengan beberapa prinsip kewirausahaan yang kontekstual dengan perkembangan zaman.

Dalam konteks itulah buku *Manajemen Kewirausahaan Kontemporer* hadir, membantu para mahasiswa, akademisi, birokrat, manajer pengembang usaha khususnya dan para pembaca pada umumnya dalam mendalami manajemen kewirausahaan kontemporer, melalui pendekatan teori, konsep dan implementasinya.

Buku ini memformulasikan cara praktis dan teoritis manajemen kewirausahaan kontemporer yang pada akhirnya akan membentuk wirausahawan yang tangguh, sesuai dengan tujuan dari pendidikan kewirausahaan, yaitu untuk membentuk manusia secara utuh (holistik), sebagai insan yang memiliki karakter, pemahaman dan ketrampilan sebagai wirausaha.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi dan urun rembuk, pada pemecahan, mencerdaskan, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan kewirausahaan. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat ridlo Allah SWT. Amin.

Bandung, 4 Mei 2012
Penulis,

Daftar Isi

PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB 1	
PENDAHULUAN	
A. Rasionel.....	1
B. Gambaran Kewirausahaan	3
C. Kompetensi Inti Kewirausahaan.....	8
D. Manajemen Kewirausahaan	9
BAB 2	
KOSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN	
A. Perlunya Memahami Konsep Dasar Kewirausahaan.....	11
B. Disiplin Ilmu Kewirausahaan	11
C. Objek Studi Kewirausahaan	14
D. Hakikat Kewirausahaan.....	15
E. Karakteristik dan Nilai-nilai Hakiki Kewirausahaan.....	21
F. Sikap dan Kepribadian Wirausaha.....	28
G. Motif Berprestasi Kewirausahaan	31
BAB 3	
PROSES KEWIRAUSAHAAN	
A. Perlunya Memahami Proses Kewirausahaan.....	37
B. Faktor-faktor Pemicu Kewirausahaan.....	37
C. Model Proses Kewirausahaan.....	38

D. Ciri-ciri Penting Tahap Permulaan dan Pertumbuhan Kewirausahaan.....	40
E. Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan	41
F. Faktor Penyebab Keberhasilan dan Kegagalan Wirausaha	43
G. Keuntungan dan Kerugian Berwirausaha.....	45

BAB 4

FUNGSI DAN MODEL KEWIRAUSAHAAN

A. Memahami Fungsi dan Peran Kewirausahaan	47
B. Profil Kewirausahaan.....	47
C. Fungsi Makro dan Mikro Wirausaha.....	49
D. Tantangan Kewirausahaan dalam Konteks Global.....	52

BAB 5

IDE DAN PELUANG KEWIRAUSAHAAN

A. Memahami Ide dan Peluang Kewirausahaan	55
B. Ide Kewirausahaan.....	56
C. Sumber-sumber Peluang yang Potensial.....	58
D. Bekal Pengetahuan dan Kompetensi Kewirausahaan.....	61

BAB 6

MERINTIS USAHA BARU DAN MODEL PENGEMBANGANNYA

A. Perlunya Memahami Pengembangan Usaha	71
B. Cara Memasuki Dunia Usaha	72
C. Profil Usaha Kecil dan Model Pengembangannya.....	92
D. Kerangka Hipotesis Pengembangan Usaha Kecil.....	97

BAB 7

MANAJEMEN USAHA DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

A. Perlunya Manajemen dan Strategi Kewirausahaan.....	101
B. Manajemen atau Pengelolaan Usaha	101
C. Manajemen Strategi Kewirausahaan.....	107
D. Memelihara Semangat (Spirit) Wirausaha.....	108

BAB 8**MANAJEMEN MODAL PERUSAHAAN**

A. Perlunya Manajemen Modal Perusahaan.....	109
B. Perencanaan Modal Perusahaan.....	111
C. Merencanakan Pinjaman.....	114
D. Sumber Pendanaan Lain.....	117
E. Pembiayaan Ekuitas.....	119
F. Pasar Modal Ventura.....	119
G. Kriteria Evaluasi Proposal Perusahaan Baru.....	122

BAB 9**MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI**

A. Perlunya Manajemen Produksi dan Operasi.....	125
B. Proses Manajemen Produksi.....	126
C. Manajemen Operasi.....	133
D. Manajemen Pengendalian Mutu.....	139

BAB 10**MANAJEMEN PENDIRIAN PERUSAHAAN**

A. Perlunya Manajemen dalam Pendirian Usaha.....	141
B. Mendirikan Perusahaan Kecil.....	143
C. Bentuk Perusahaan.....	155
D. Mendirikan Perusahaan Keluarga.....	160

BAB 11**MODEL MANAJEMEN PERUSAHAAN WARALABA**

A. Memahami Model Manajemen Perusahaan Waralaba ...	171
B. Jenis Perusahaan Waralaba (Franchise).....	175
C. Sifat Hubungan Waralaba (Franchise).....	176
D. Kewirausahaan.....	177
E. Jangka Waktu, Pemutusan Hubungan dan Pengalihan Kontrak.....	182
F. Melakukan Sendiri Riset Pasar.....	183
G. Faktor Keunggulan dan Kekurangan Usaha Waralaba (Franchise).....	186

BAB 12**KOMPETENSI INTI DAN STRATEGI BERSAING
DALAM KEWIRAUSAHAAN**

A. Perlunya Kompetensi Inti dan Strategi Bersaing.....	189
B. Kompetensi Inti Kewirausahaan.....	190
C. Strategi Bersaing Dalam Kewirausahaan	193
D. Studi Kasus.....	197
DAFTAR PUSTAKA.....	201
PROFIL PENULIS.....	205

A. Rasional

Sejarah kewirausahaan menunjukkan bahwa wirausahawan mempunyai karakteristik umum serta berasal dari kelas yang sama. Para pemula revolusi industri Inggris berasal dari kelas menengah dan menengah bawah. Dalam sejarah Amerika pada akhir abad ke sembilan belas, Heillbroner mengemukakan bahwa rata-rata wirausahawan adalah anak dari orang tua yang mempunyai kondisi keuangan yang memadai, tidak miskin dan tidak kaya. Schumpeter menulis bahwa wirausahawan tidak membentuk suatu kelas sosial tetapi berada dari semua kelas.

Manajemen kewirausahaan mengantarkan sosok kewirausahaan ideal yang mempunyai nilai-nilai kualitas manusia yang semapan mungkin, dalam artian sangat memperhatikan struktur prioritas kewirausahaan yang terdiri dari empat lapisan: *Pertama*, sikap mental merupakan elemen paling dasar yang perlu dijamin untuk selalu dalam keadaan baik. Unsur ini yang menentukan apakah orang menjadi sosok yang tinggi budi ataukah sebaliknya, menjadi orang yang jahat dan culas. Orang baik budi merupakan kader pembangunan bangsa, sedangkan orang jahat akan menjadi beban masyarakat dari bangsa itu sendiri.

Kedua, kepemimpinan. Suatu pedoman bagi kepemimpinan yang baik adalah "Perlakukanlah orang lain sebagaimana wirausahawan ingin diperlakukan". Berusaha membangkitkan suatu keadaan dari sudut pandang orang lain, akan ikut mengembangkan sebuah sikap *tepo seliro*.

Pengusaha yang berpeluang untuk maju secara mantap adalah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang sangat menonjol. Ciri-ciri mereka biasanya sangat menonjol dan sangat khas. Di mana keputusan dan sepak terjangnya sering dianggap tidak lazim dan lain dari pada umumnya pengusaha, mereka “tampil beda”.

Ketiga, tata laksana merupakan terjemahan dari kata *management*, yang artinya pengelolaan. Yang perlu dimengerti di sini adalah manajemen bukan semata-mata konsumsi para manajer. Setiap orang perlu manajemen apapun status dan jabatan orang tersebut. Bahkan ibu rumah tanggapun perlu manajemen untuk mengelola uang dapur dan belanjanya.

Tata laksana merupakan metode atau serangkaian cara dan prosedur. Gunanya jelas, yaitu untuk menghasilkan efektivitas dan efisiensi setiap pekerjaan, agar mendapatkan hasil yang baik dalam mutu serta tepat waktu dalam penyerahannya. Berbeda dengan sikap mental dan kepemimpinan yang termasuk dalam klasifikasi nilai atau kualitas, maka manajemen merupakan pengetahuan yang bersifat praktis. Kalau sikap mental dan kepemimpinan berada di dalam jiwa, manajemen berada di luar keterampilan teknis.

Manajemen mempunyai arti yang amat luas. Kegunaannya juga sangat universal dan semua orang atau organisasi memerlukan manajemen. Banyak sekali kasus yang membuktikan bahwa bila manajemen terabaikan, maka sebuah organisasi akan menjadi kacau dan morat marit. Perusahaan tanpa manajemen yang baik, bisa dipastikan akan mengalami hambatan besar dalam perkembangannya. Oleh sebab itu, setiap orang yang ingin memulai usaha harus mewaspadaikan aspek tata laksana sedini mungkin. Mulailah kegiatan manajemen seketika pada saat perusahaan baru saja dimulai, sekecil apapun ukurannya.

Keempat, keterampilan. Keterampilan merupakan lapisan terluar dari struktur prioritas kewirausahaan. Banyak pihak berpendapat, bahwa dengan berbekal keterampilan, seseorang akan bisa menjadi seorang entrepreneur yang berhasil. Pendapat

ini sebenarnya tidaklah terlalu salah, kalau dilihat banyak contoh yang membuktikan, misalnya seorang penjahit dengan ketrampilannya yang dimiliki akhirnya bisa memiliki sebuah perusahaan pakaian jadi yang cukup besar.

Namun demikian, kalau wirausahawan mau meneliti lebih jauh, ternyata keberhasilan-keberhasilan itu sebenarnya bukan disebabkan oleh ketrampilan semata, melainkan lebih oleh jiwa kepemimpinan yang dimiliki si pengusaha. *Leadership* yang bersangkutan yang menuntun dan membawanya ke jenjang sukses.

Ada tiga hal yang memungkinkan seseorang, baik trampil maupun tidak, untuk bisa tampil sebagai tokoh yang sukses, atau orang yang berkecukupan yaitu: (1) Memanfaatkan *leadership* yang berasal dari diri sendiri; (2) Memanfaatkan *leadership* orang lain, dan (3) Faktor keberuntungan (lucky atau hoki).

B. Gambaran Kewirausahaan

1. Inti dan Hakikat Kewirausahaan

Dalam kehidupan sehari-hari, masih banyak orang yang menafsirkan dan memandang bahwa kewirausahaan identik dengan apa yang dimiliki baru dilakukan ‘usahawan’ atau ‘wiraswasta’. Pandangan tersebut tidaklah tepat, karena jiwa dan sikap kewirausahaan (*entrepreneurship*) tidak hanya dimiliki oleh usahawan, akan tetapi dapat dimiliki oleh setiap orang yang berpikir kreatif dan bertindak inovatif. Baik kalangan usahawan maupun masyarakat umum, seperti petani, karyawan, pegawai pemerintahan, mahasiswa, guru, dan pimpinan organisasi lainnya.

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*), melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang. Banyak orang yang berhasil dan sukses

karena memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif. Karya dan karsa hanya terdapat pada orang-orang yang berpikir kreatif.

Tidak sedikit orang dan perusahaan yang berhasil meraih sukses karena memiliki kemampuan kreatif dan inovatif. Proses kreatif dan inovatif tersebut biasanya diawali dengan memunculkan ide-ide, dan pemikiran-pemikiran baru untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan dalam organisasi perusahaan, proses kreatif dan inovatif dilakukan melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (*research and development*) untuk meraih pasar. Baik ide, pemikiran, maupun tindakan kreatif tidak lain untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Sesuatu yang baru dan berbeda merupakan nilai tambah barang dan jasa yang menjadi sumber keunggulan untuk dijadikan peluang. Jadi, kewirausahaan merupakan suatu kemampuan dalam menciptakan nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda, melalui: (a) Pengembangan teknologi baru; (b) Penemuan pengetahuan ilmiah baru; (c) Perbaikan produk barang dan jasa yang ada; (d) Penemuan cara-cara baru untuk menghasilkan barang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih efisien.

Kreatif adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-carabaru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang (*thinking new thing*). Sedangkan inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Jadi, kreativitas adalah kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru dan berbeda, sedangkan inovasi merupakan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang baru dan berbeda. Sesuatu yang baru dan berbeda tersebut dapat dalam bentuk hasil seperti barang dan jasa, dan bisa dalam bentuk proses seperti ide, metode, dan cara. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan melalui proses berpikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah (*value added*) dan merupakan keunggulan yang berharga.

Nilai tambah yang berharga adalah sumber peluang bagi wirausaha. Ide kreatif akan muncul apabila wirausaha “*look at old and thing something new or different*”.

Sukses kewirausahaan akan tercapai apabila berpikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama dengan cara-cara baru (*thing and doing new things or old thing in new way*) (Zimmer, 1996:51).

2. Jiwa dan Sikap Kewirausahaan

Proses kreatif dan inovatif hanya dilakukan oleh orang-orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, yaitu orang yang percaya diri (yakin, optimis, dan penuh komitmen), berinisiatif (energik dan percaya diri), memiliki motif berprestasi (berorientasi hasil dan berwawasan ke depan), memiliki jiwa kepemimpinan (berani tampil berbeda), dan berani mengambil risiko dengan penuh perhitungan (karena itu suka akan tantangan).

3. Proses Kewirausahaan

Kewirausahaan diawali dengan proses imitasi dan duplikasi, kemudian berkembang menjadi proses pengembangan, dan berakhir pada proses penciptaan sesuatu yang baru dan berbeda itulah yang disebut tahap kewirausahaan. Tahapan inovasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari pribadi maupun lingkungan. Faktor pribadi yang memicu kewirausahaan adalah motif berprestasi, komitmen, nilai-nilai pribadi, pendidikan, dan pengalaman. Sedangkan faktor pemicu yang berasal dari lingkungan pada masa inovasi adalah peluang, model peran, dan aktivitas. Perilaku kewirausahaan merupakan fungsi dari kompetensi, insentif dan lingkungan.

4. Fungsi dan Peran Wirausaha

Secara umum, wirausaha memiliki dua peran, yaitu sebagai penemu (inovator) dan sebagai perencana (planner). Sebagai

A. Perlunya Memahami Konsep Dasar Kewirausahaan

Disiplin ilmu kewirausahaan dalam perkembangannya mengalami perkembangan yang cepat di berbagai bidang, seperti: industri, perdagangan, pendidikan, kesehatan dan pada bidang lainnya. Kewirausahaan adalah ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan, dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup (usaha). Kewirausahaan merupakan ilmu yang memiliki objek kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbena (Zimmerer and Scarborough, 1998).

Dalam bidang tertentu seperti perdagangan dan jasa, kewirausahaan dijadikan kompetensi inti guna meningkatkan kemampuan bersaing, perubahan, inovasi, pertumbuhan dan daya tahan usaha, perusahaan. Kewirausahaan dapat digunakan untuk kiat bisnis jangka pendek dan jangka panjang sebagai kiat kehidupan secara umum.

B. Disiplin Ilmu Kewirausahaan

Ilmu kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (ability) dan perilaku seseorang, dalam menghadapi tantangan hidup untuk memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang dihadapi. Dalam konteks bisnis, menurut Thomas W. Zimmerer (1996) "*Entrepreneurship is the result of a disciplined, systematic process of applying creativity and innovations to needs and opportunities in the marketplace*". Kewirausahaan adalah hasil dari

suatu disiplin, proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar.

Dahulu, kewirausahaan dianggap hanya dapat dilakukan melalui pengalaman langsung di lapangan dan merupakan bakat yang dibawa sejak lahir (*entrepreneurship are born not made*), sehingga kewirausahaan tidak dapat dipelajari dan diajarkan. Sekarang, kewirausahaan bukan hanya urusan lapangan, tetapi juga dapat dipelajari dan diajarkan. Seseorang yang memiliki bakat kewirausahaan dapat mengembangkan bakatnya melalui pendidikan. Mereka yang menjadi *entrepreneur* adalah orang-orang yang mengenal potensi (*traits*), dan belajar mengembangkan potensi untuk menangkap peluang, serta mengorganisir usaha dalam mewujudkan cita-citanya. Oleh karena itu, untuk menjadi wirausaha yang sukses, memiliki bakat saja tidak cukup, tetapi juga harus memiliki pengetahuan mengenai segala aspek usaha yang akan ditekuninya.

Dilihat dari perkembangannya, sejak awal abad ke-20, kewirausahaan sudah diperkenalkan di beberapa negara. Misalnya di Belanda dikenal dengan '*ondernemer*', di Jerman dikenal dengan "*unternehmer*". Di beberapa negara, kewirausahaan memiliki banyak tanggung jawab antara lain tanggung jawab dalam mengambil keputusan yang menyangkut kepemimpinan teknis, kepemimpinan organisasi dan komersial, menyediakan modal, penerimaan dan penanganan tenaga kerja, pembelian, penjualan, pemasangan iklan, dan lain-lain.

Kemudian, pada tahun 1950-an pendidikan kewirausahaan mulai dirintis di beberapa negara seperti di Eropa, Amerika, dan Kanada. Bahkan sejak tahun 1970-an banyak universitas yang mengajarkan "*enterpreneurship*" atau "*small business management*" atau "*new venture management*". Pada tahun 1980-an, hampir 500 sekolah di Amerika Serikat memberikan pendidikan kewirausahaan. Di Indonesia, pendidikan kewirausahaan masih terbatas pada beberapa sekolah, atau perguruan tinggi tertentu saja.

Sejalan dengan tuntutan perubahan yang cepat pada paradikma pertumbuhan yang wajar (*growth-equity paradigm shift*), dan perubahan ke arah globalisasi (*globalization paradigm shift*) yang menuntut adanya keunggulan, pemerataan, dan persaingan, maka dewasa ini sedang terjadi perubahan paradigma pendidikan (*paradigm shift*). Menurut Socharto Prawirokusumo (1997:4) pendidikan kewirausahaan telah diajarkan sebagai suatu disiplin ilmu tersendiri yang independen (*independent academic disipline*), karena:

1. Kewirausahaan berisi *body of knowledge* yang utuh dan nyata *distinctive*, yaitu ada teori, konsep, dan metode ilmiah yang lengkap.
2. Kewirausahaan memiliki dua konsep, yaitu posisi *venture strat-up* dan *venture-growth*, ini jelas tidak masuk dalam kerangka pendidikan manajemen dan kepemilikan usaha (*business ownership*).
3. Kewirausahaan merupakan disiplin ilmu yang memiliki objek tersendiri, yaitu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create new and different things*).
4. Kewirausahaan merupakan alat untuk menciptakan pemerataan berusaha dan pemerataan pendapatan (*wealth creation process an entrepreneurial endeavor by its own night, nation's prosperity, individual self-reliance*) atau kesejahteraan rakyat yang adil dan makmur.

Seperti halnya ilmu manajemen yang awalnya berkembang di bidang industri, kemudian berkembang dan diterapkan di berbagai bidang lainnya, maka disiplin ilmu kewirausahaan dalam perkembangannya mengalami evolusi yang pesat. Pada mulanya kewirausahaan berkembang dalam bidang perdagangan, namun kemudian diterapkan di berbagai bidang lain seperti industri, perdagangan, pendidikan, kesehatan, dan institusi-institusi lain seperti lembaga pemerintah, perguruan tinggi, dan lembaga swadaya lainnya.

Dalam bidang-bidang tertentu, kewirausahaan telah dijadikan kompetensi inti (*core competency*) dalam menciptakan perubahan, pembaruan, dan kemajuan. Kewirausahaan tidak hanya dapat digunakan sebagai kiat-kiat bisnis jangka pendek tetapi juga sebagai kiat kehidupan secara umum dalam jangka panjang untuk menciptakan peluang.

Di bidang bisnis misalnya, perusahaan sukses dan memperoleh peluang besar karena memiliki kreativitas dan inovasi. Melalui proses kreatif dan inovatif, wirausaha menciptakan nilai tambah atas barang dan jasa. Nilai tambah barang dan jasa yang diciptakan melalui proses kreatif dan inovatif banyak menciptakan berbagai keunggulan termasuk keunggulan bersaing. Perusahaan seperti Microsoft, Sony, dan Toyota Motor, merupakan contoh perusahaan yang sukses dalam produknya karena memiliki kreativitas dan inovasi dibidang teknologi. Demikian juga dibidang pendidikan, kesehatan dan pemerintahan, kemajuan-kemajuan tertentu dapat diciptakan oleh orang-orang yang memiliki semangat, jiwa kreatif dan inovatif.

David Osborne & Ted Gaebler (1992) dalam bukunya "*Reinventing Government*" mengemukakan bahwa dalam perkembangan dunia dewasa ini dituntut pemerintah yang berjiwa kewirausahaan (*entrepreneurial government*). Dengan memiliki jiwa kewirausahaan, maka birokrasi dan institusi akan memiliki motivasi, optimisme, dan berlomba untuk menciptakan cara-cara baru yang lebih efisien, efektif, inovatif, fleksibel, dan adaptif.

C. Objek Studi Kewirausahaan

Seperti telah dikemukakan di atas, kewirausahaan mempelajari tentang nilai, kemampuan, dan perilaku seseorang dalam berkreasi dan berinovasi. Oleh sebab itu, objek studi kewirausahaan adalah nilai-nilai dan kemampuan (*ability*) seseorang yang diwujudkan dalam bentuk perilaku. Menurut Soeparman Soemahamidjaja

(1997: 14-15), kemampuan seseorang yang menjadi objek kewirausahaan meliputi:

1. Kemampuan merumuskan tujuan hidup/usaha. Dalam merumuskan tujuan hidup atau usaha tersebut perlu perenungan, koreksi, yang kemudian berulang-ulang dibaca dan diamati sampai memahami apa yang menjadi kemamuannya.
2. Kemampuan memotivasi diri untuk melahirkan suatu tekad kemauan yang menyala-nyala.
3. Kemampuan untuk berinisiatif, yaitu mengerjakan sesuatu yang baik tanpa menunggu perintah orang lain, yang dilakukan berulang-ulang sehingga menjadi kebiasaan berinisiatif.
4. Kemampuan berinovasi, yang melahirkan kreativitas (daya cipta) setelah dibiasakan berulang-ulang akan melahirkan motivasi. Kebiasaan inovatif adalah desakan dalam diri untuk selalu mencari berbagai kemungkinan baru atau kombinasi baru apa saja yang dapat dijadikan peranti dalam menyajikan barang dan jasa bagi kemakmuran masyarakat.
5. Kemampuan untuk membentuk modal uang atau barang modal (capital goods).
6. Kemampuan untuk mengatur waktu dan membiasakan diri untuk selalu tepat waktu dalam segala tindakan melalui kebiasaan yang selalu tidak menunda pekerjaan.
7. Kemampuan mental yang dilandasi dengan agama.
8. Kemampuan untuk membiasakan diri dalam mengambil hikmah dari pengalaman yang baik maupun menyakitkan.

D. Hakikat Kewirausahaan

Meskipun sampai sekarang ini belum ada terminalogi yang persis sama tentang kewirausahaan (entrepreneurship), akan tetapi pada umumnya memiliki hakikat yang hampir sama, yaitu merujuk pada sifat, watak dan ciri-ciri yang inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh (Peter F. Drucker, 1994).

Menurut Drucker, kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different thing*). Bahkan, *entrepreneurship* secara sederhana sering juga diartikan sebagai prinsip atau kemampuan wirausaha (Ibnu Soedjono, 1993; meredith, 1996; Marzuki Usman, 1997).

Istilah kewirausahaan berasal dari terjemahan *entrepreneurship*, yang dapat diartikan sebagai "*the backbone of economy*", yaitu syaraf pusat perekonomian atau sebagai "*tailbone of economy*", yaitu pengendali perekonomian suatu bangsa (Soeharto Wirakusumo, 1997:10).

Secara epistemologi, kewirausahaan merupakan nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*star-up phase*) atau suatu proses dalam mengerjakan suatu yang baru (*creative*) dan sesuatu yang berbeda (*innovative*). Menurut Thomas W Zimmerer (1996:51), kewirausahaan adalah "*Applying creativity and innovation to solve the problems and to exploit opprtunities that people face everyday*". Kewirausahaan adalah penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan upaya untuk 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.

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

Menurut Harvard's Theodore Levitt yang dikutip Zimmerman (1996:51), kreativitas adalah *thinking new things* (berpikir sesuatu yang baru), sedangkan inovasi adalah *doing new things* (melakukan sesuatu yang baru). Keberhasilan wirausaha akan tercapai apabila berpikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama yang dilakukan dengan cara yang baru (*thinking and doing new ways*). Menurut Zimmerman (1996:51), ide kreatif akan muncul apabila wirausaha melihat sesuatu yang lama, dan memikirkan sesuatu yang baru atau berbeda (*look at something old and think something new or different*).

Dari pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah suatu kemampuan (*ability*) dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat, dan proses dalam menghadapi tantangan hidup.

Istilah *entrepreneurship* sendiri, sebenarnya berasal dari kata *entrepreneur*. Menurut Soeparman Soemahamidjaja (1977:2), istilah ini pertama kali digunakan oleh Cantilon dalam Essai sur la nature du commerce (1755), yaitu sebutan bagi para pedagang yang membeli barang di daerah-daerah, kemudian menjualnya dengan harga yang tidak pasti.

Dalam konteks manajemen, pengertian *entrepreneur* adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial (*money*), bahan mentah (*materials*), dan tenaga kerja (*labor*), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha (Marzuki Usman, 1997:3). Entrenal yang meliputi kombinasi motivasi, visi, komunikasi, optimisme, dorongan semangat, dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang usaha.

Menurut Sri Edi Swasono (1978:38), dalam konteks bisnis, wirausaha adalah pengusaha, tetapi tidak semua pengusaha adalah wirausaha. Wirausaha adalah pelopor dalam bisnis, inovator,

penanggung risiko, yang mempunyai visi ke depan, dan memiliki keunggulan dalam berprestasi di bidang usaha.

Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993:5) mengemukakan definisi wirausaha sebagai berikut “*An entrepreneur is one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on those opportunities*”.

Menurut Dun steinhoff dan John F. Burgess (1993:35) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola, dan berani menanggung risikoko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. “*A person who organizes, manages, and assumer the risk of a business or entreprise is an entrepreneur. Entrepreneur is individual who risks financial, material, and human resources a new way to create a new business concept or opportunities within an existing form*”.

Beberapa konsep “*entrepreneur*” di atas lebih menekankan pada kemampuan dan perilaku seseorang sebagai pengusaha. Bahkan Dun steinhoff dan John F. Burgess (1993:4), memandang kewirausahaan sebagai pengelola perusahaan kecil atau pelaksana perusahaan kecil. Menurutnya, “*entrepreneur*” is considered to have the same meaning as “*small business owner-manager*” or “*small busines operator*”.

Beberapa konsep kewirausahaan seakan-akan identik dengan kemampuan para pengusaha dalam dunia usaha (business). Padahal kewirausahaan tidak selalu identik dengan watak atau ciri pengusaha semata, karena sifat baik sebagai karyawan swasta maupun pemerintah (Soeparman Soemahamidjaja, 1980). Wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang (opportunity) dan perbaikan (preparation) hidup (Prawirokusumo, 1997:5).

Rumusan *entrepreneur* yang berkembang sekarang ini sebenarnya banyak berasal dari konsep Schumpeter (1934). Menurut Schumpeter, *entrepreneur* merupakan pengusaha yang

melaksanakan kombinasi-kombinasi baru dalam bidang teknik dan komersial ke dalam bentuk praktik. Inti dari fungsi pengusaha adalah pengenalan dan pelaksanaan kemungkinan-kemungkinan baru dalam bidang perekonomian.

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

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

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

Menurut Meredith (1996:9), kewirausahaan berarti memadukan watak pribadi, keuangan, dan sumber daya. Oleh karena

itu, kewirausahaan merupakan suatu pekerjaan atau karier yang harus bersifat fleksibel dan imajinatif, mampu merencanakan, mengambil resiko, mengambil keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan (Meredith, 1996:9).

Syarat berwirausaha harus memiliki kemampuan untuk menemukan dan mengevaluasi peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah dipasar melalui proses kombinasi antara sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda agar dapat bersaing.

Menurut Zimmerer (1996:51), nilai tambah tersebut diciptakan melalui cara-cara sebagai berikut: (1) Pengembangan teknologi baru (*developing new technology*); (2) Penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*); (3) Perbaikan produk dan jasa yang sudah ada (*improving existing products or services*); (4) Penemuan cara-cara yang berbeda untuk menghasilkan barang dan jasa yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit (*finding different ways of providing more goods and services with fewer resources*).

Meskipun di antara para ahli ada yang lebih menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil, akan tetapi sifat ini dimiliki juga oleh bukan pengusaha. Jiwa kewirausahaan ada pada setiap orang yang memiliki perilaku inovatif dan kreatif dan pada setiap orang yang menyukai perubahan, pembaharuan, kemajuan, dan tantangan. Misalnya birokrat, mahasiswa, dosen, dan masyarakat lainnya.

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

1. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis (Ahmad Sanusi, 1994).

2. Kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (ability to create the new and different) (Druker, 1959).
3. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan (usaha) (Zimmerer, 1996).
4. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (star-up phase) dan perkembangan usaha (venture growth) (Soeharto Prawiro, 1997).
5. Kewirausahaan adalah suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (create), dan sesuatu yang berbeda (innovative) yang bermanfaat memberikan nilai lebih.
6. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan. Nilai tambah tersebut dapat diciptakan dengan cara mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, menemukan cara baru untuk menghasilkan barang dan jasa baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada, dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan kepada konsumen.

Berdasarkan keenam konsep di atas, secara ringkas kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan kreatif dan inovatif (create new and different) yang dijadikan kiat, dasar, sumber daya, proses, dan perjuangan untuk menciptakan nilai tambah barang dan jasa yang dilakukan dengan keberanian untuk menghadapi resiko.

E. Karakteristik dan Nilai-nilai Hakiki Kewirausahaan

1. Karakteristik Kewirausahaan

Banyak ahli yang mengemukakan karakteristik kewirausahaan dengan konsep yang berbeda-beda. M. Scarborough dan Thomas

W. Zimmerer (1993:6-7) mengemukakan delapan karakteristik: (a) *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki rasa tanggung jawab akan selalu mawas diri; (b) *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih resiko yang moderat, artinya ia selalu menghindari resiko, baik yang terlalu rendah maupun resiko yang terlalu tinggi; (c) *Confidence in their ability to success*, yaitu percaya akan kemampuan dirinya untuk berhasil; (d) *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik yang seger, (e) *High level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa yang lebih baik; (f) *Future orientation*, yaitu berorientasi ke masa depan, perpektif, dan berwawasan jauh ke depan; (g) *Skill at organizing*, yaitu memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah, dan (h) *Value of achievement over money*, yaitu lebih menghargai prestasi daripada uang.

Wirausaha selalu berkomitmen dalam melakukan tugasnya sampai berhasil. Ia tidak setengah-setengah dalam melakukan pekerjaannya. Karena itu, ia selalu tekun, ulet, pantang menyerah sebelum pekerjaannya berhasil. Tindakannya tidak didasari oleh spekulasi melainkan perhitungan yang matang. Ia berani mengambil resiko terhadap pekerjaannya karena sudah diperhitungkan. Oleh sebab itu, wirausaha selalu berani mengambil resiko yang moderat, artinya resiko yang diambil tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah.

Keberanian menghadapi resiko yang didukung oleh komitmen yang kuat, mendorong wirausaha untuk terus berjuang mencari peluang sampai memperoleh hasil. Hasil-hasil itu harus nyata atau jelas dan objektif, dan merupakan umpan balik (feedback) bagi kelancaran kegiatannya. Dengan semangat optimisme yang tinggi karena ada hasil yang diperoleh, maka uang selalu dikelola secara proaktif dan dipandang sebagai sumber daya bukan tujuan akhir

Beberapa ciri kewirausahaan yang dikemukakan oleh para ahli seperti di atas, secara ringkas dikemukakan oleh Vernon a Musselman (1989:155), Wasty Sumanto (1989), dan Geoffey Meredith (1989:5) dalam ciri-ciri: (a) Keinginan yang kuat untuk berdiri sendiri; (b) Kemampuan untuk mengambil resiko; (c) Kemampuan untuk belajar dari pengalaman; (d) Memotivasi diri sendiri; (e) Semangat untuk bersaing; (f) Orientasi pada kerja keras; (g) Percaya pada diri sendiri; (h) Dorongan untuk berprestasi; (i) Tingkat energi yang tinggi; (j) tegas, dan (k) Yakin pada kemampuan sendiri.

Wasty Sumanto (1989:5) menambah ciri-ciri yang ke-12 dan ke-13 sebagai berikut: (a) Tidak suka uluran tangan dari pemerintah atau pihak lain di masyarakat; (b) Tidak bergantung pada alam dan berusaha untuk tidak menyerah pada alam. Sementara Geoffrey Meredith (1989:5) menambah ciri yang ke-14 sampai dengan ke-16, yaitu: (a) Kepemimpinan; (b) Keorsinilan, dan (c) Berorientasi ke masa depan dan penuh gagasan.

Dalam mencapai keberhasilannya, seorang wirausaha memiliki ciri-ciri tertentu pula. Dalam "*Entrepreneurship and Small Enterprise Development Repor*" (1986) yang dikutip oleh M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1996, 3:5) dikemukakan beberapa karakteristik kewirausahaan yang berhasil, di antaranya memiliki ciri-ciri: (a) Proaktif, yaitu berinisiatif dan tegas (assertive); (b) Berorientasi pada prestasi yang tercermin dalam pandangan dan bertindak (sees and acts) terhadap peluang, orientasi efisiensi, mengutamakan kualitas pekerjaan, berencana, dan mengutamakan monitoring; (c) Komitmen kepada orang lain, misalnya dalam mengadakan kontrak dan hubungan bisnis.

Secara eksplisit, Dan Steinhoff dan John F Burgess (1993:38) mengemukakan beberapa karakteristik yang diperlukan untuk menjadi wirausaha yang berhasil, meliputi: (a) Memiliki visi dan tujuan usaha yang jelas; (b) Bersedia menanggung risiko waktu dan uang; (d) Berencana, mengorganisir; (e) Kerja keras sesuai dengan

tingkat kepentingannya (f) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja, dan yang lainnya; (g) Bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan.

Keberhasilan atau kegagalan wirausaha sangat dipengaruhi juga oleh sifat dan kepribadian seseorang. *The officer of Advocacy of Small Business Administration* (1989) yang dikutip oleh Dan Steinhoff dan John F Burgess (1993:37) mengemukakan bahwa kewirausahaan yang berhasil pada umumnya memiliki sifat-sifat kepribadian (entrepreneurial personality) sebagai berikut:

- a. *They have the self confidence to work hard independently and understand that the risk taking is part of the equation for success.*
- b. *They have organization ability, can set goals, are results oriented, and take responsibility for the results of their endeavors-good or bad.*
- c. *They are creative and seek an outlet for their creativity in an entrepreneurship.*
- d. *They enjoy challenges and find personal fulfilment in seeing their ideas through to completion.*

Dengan menggabungkan pandangan Timmons dan Mc Clelland (1961), Thomas F. Zimmerer (1996:6-8) memperluas karakteristik sikap dan kewirausahaan yang berhasil sebagai berikut:

- a. *Commitment and determination*, yaitu memiliki komitmen dan tekad yang bulat untuk mencurahkan semua perhatiannya pada usaha. Sikap yang setengah hati mengakibatkan besarnya kemungkinan untuk gagal dalam berwirausaha.
- b. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab baik dalam mengendalikan sumber daya yang digunakan maupun tanggung jawab terhadap keberhasilan berwirausaha. Oleh karena itu, akan mawas diri secara internal.
- c. *Opportunity obsession*, yaitu selalu berambisi untuk selalu mencari peluang. Keberhasilan wirausaha selalu diukur dengan keberhasilan untuk mencapai tujuan, pencapaian tujuan terjadi apabila ada peluang.

A. Perlunya Memahami Proses Kewirausahaan

Kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi, didukung oleh kejadian pemicu (stimulant), diimplementasikan, kemudian akhirnya tumbuh dan berkembang. Menurut Bygrave (1996), proses kewirausahaan diawali dengan adanya *inovasi*. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari pribadi maupun di luar pribadi, seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut membentuk *locus of control*, kreativitas, keinovasian, implementasi, dan pertumbuhan yang kemudian berkembang menjadi wirausaha yang besar.

Secara internal, keinovasian dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu, seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan, pengalaman. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang mempengaruhi di antaranya model peran, aktivitas, dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi dan keluarga (Suryana, 2001).

B. Faktor-faktor Pemicu Kewirausahaan

David C. McClelland (1961: 207), mengemukakan bahwa kewirausahaan (entrepreneurship) ditentukan oleh motif berprestasi (achievement), optimisme (optimism), sikap-sikap nilai (value attitudes) dan status kewirausahaan (entrepreneurial status) atau

keberhasilan. Sedangkan menurut Ibnue soedjono dan Roopke, proses kewirausahaan atau tindakan kewirausahaan (*entrepreneurial action*) merupakan fungsi dari *property right* (PR), *competency/ability* (C), *incentive* (I), dan *external environment* (E).

Perilaku kewirausahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor itu adalah hak kepemilikan (*property right*, PR), kemampuan/kompetensi (*competency/ability*, C), dan insentif (*incentive*), sedangkan faktor eksternalnya meliputi lingkungan (*environment*, E).

Menurut Ibnue Soedjono, karena dalam kemampuan afektif (*affective abilities*) mencakup sikap, nilai-nilai, aspirasi, perasaan, dan emosi yang kesemuanya sangat tergantung pada kondisi lingkungan yang ada, maka dimensi kemampuan afektif (*affective abilities*) dan kemampuan kognitif (*cognitive abilities*) merupakan bagian dari pendekatan kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurial*). Jadi, kemampuan berwirausaha (*entrepreneurial*) merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan dalam mengombinasikan kreativitas, inovasi, kerja keras, dan keberanian menghadapi risiko untuk memperoleh peluang.

C. Model Proses Kewirausahaan

Menurut Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave (1996:3), proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan, dan lingkungan (Bygrave, 1996:3). Faktor-faktor tersebut membentuk *locus of control*, kreativitas, inovasi, implementasi, dan pertumbuhan yang kemudian berkembang menjadi wirausaha yang besar (Socharto Prawirakusumo, 1977:5).

Secara internal, inovasi dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan, pengalaman. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang mempengaruhi diantaranya model peran, aktivitas, dan peluang.

Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga.

Kewirausahaan berkembang dan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi ini dipicu oleh faktor pribadi, lingkungan, dan sosiologi. Faktor individu yang memicu kewirausahaan adalah pencapaian *locus of control*, toleransi, pengambilan resiko, nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen, dan ketidakpuasaan.

Sedangkan 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. Seperti halnya pada tahap perintisan kewirausahaan, maka pertumbuhan kewirausahaan sangat tergantung pada kemampuan pribadi, organisasi, dan lingkungan.

Faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan kewirausahaan adalah pesaing, pelanggan, pemasok, dan lembaga-lembaga keuangan yang akan membantu pendanaan. Sedangkan faktor yang berasal dari pribadi adalah komitmen, visi, kepemimpinan, dan kemampuan manajerial. Selanjutnya faktor yang berasal dari organisasi adalah kelompok, struktur, budaya, dan strategi. Jadi kewirausahaan diawali dengan inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, sosiologi, organisasi, dan lingkungan.

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

D. Ciri-ciri Penting Tahap Permulaan dan Pertumbuhan Kewirausahaan

1. Tahap Permulaan Kewirausahaan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 115 usaha kecil unggulan di Kabupaten Ciamis yang dilakukan oleh penulis diperoleh kesimpulan bahwa pada umumnya proses pertumbuhan kewirausahaan pada usaha kecil tersebut memiliki tiga ciri penting, yaitu (1) Tahap imitasi dan duplikasi (*imitating and duplicating*); (2) Tahap duplikasi dan pengembangan (*duplicating and devoloping*); (3) Tahap menciptakan sendiri barang dan jasa baru yang berbeda (*creating new and different*).

Pada tahap pertama, yaitu proses imitasi dan duplikasi para wirausaha mulai meniru ide-ide orang lain, misalnya untuk memulai atau merintis usaha barunya diawali dengan meniru usaha orang lain, dalam menciptakan jenis barang yang akan dihasilkan meniru yang sudah ada. Teknik produksi, desain, pemrosesan, organisasi usaha, dan pola pemasarannya meniru yang sudah ada. Beberapa keterampilan tertentu diperoleh melalui magang atau pengalaman baik dari lingkungan keluarga maupun orang lain. Akan tetapi tidak sedikit pula wirausaha yang berhasil karena proses pengamatan.

2. Tahap Pengembangan

Selanjutnya, pada tahap duplikasi dan pengembangan, para wirausaha mulai mengembangkan ide-ide barunya. Dalam tahap duplikasi produk misalnya, wirausaha mulai mengembangkan produknya melalui diversifikasi dan diferensiasi dengan didesain sendiri. Demikian pula dalam organisasi usaha dan pemasaran mulai dikembangkan model-model pemasaran sendiri.

Meskipun pada tahap ini mengalami perkembangan yang lambat dan cenderung kurang dinamis, tetapi sudah ada sedikit perubahan. Misalnya desain dan teknik yang cenderung monoton, mungkin berubah tiga sampai lima tahun sekali, pemasaran cenderung dikuasai oleh bentuk-bentuk monopsoni oleh para

pengumpul seperti usaha kecil pada umumnya. Beberapa wirausaha di antaranya ada juga yang mengikuti model pemasaran dan cenderung berperan sebagai market follower dan beberapa perusahaan lagi mengikuti kehendak pedagang pengumpul.

Setelah tahap duplikasi dan pengembangan, kemudian tahap menciptakan sendiri sesuatu yang baru dan berbeda melalui ide-ide sendiri sampai terus berkembang. Pada tahap ini wirausaha biasanya mulai bosan dengan proses produksi yang ada, keingintahuan, ketidakpuasan terhadap hasil yang sudah ada mulai timbul dan adanya keinginan untuk mencapai hasil yang lebih unggul secara mengebukebu.

Pada tahap ini organisasi usaha mulai diperluas dengan skala yang luas pula, produk mulai diciptakan sendiri berdasarkan pengamatan pasar dan berdasarkan kebutuhan konsumen, ada keinginan untuk menjadi penantang pasar (market challenger) bahkan pemimpin pasar (market leader).

Produk-produk unik yang digerakkan oleh pasar (market driven) mulai diciptakan dan disesuaikan dengan perkembangan teknik yang ada. Beberapa industri kecil tertentu, misalnya industri kecil sepatu dan industri konveksi mulai menantang pasar (market challenger), sedangkan industri lainnya yang menggunakan teknik produksi tradisional dan semi modern masih menjadi pengikut pasar (market follower).

E. Tangga Menuju Puncak Karir Wirausahawan

Untuk menjadi wirausaha sukses, pertama-tama harus memiliki ide atau visi bisnis (business vision) yang jelas, kemudian ada kemauan dan keberanian untuk menghadapi risiko baik waktu maupun uang. Apabila ada kesiapan dalam menghadapi resiko, langkah berikutnya adalah membuat perencanaan usaha, mengorganisasikan dan menjalankannya. Agar usahanya berhasil, selain harus kerja keras sesuai dengan urgensinya, wirausaha harus mampu mengembangkan hubungan baik dengan mitrausahanya

A. Memahami Fungsi dan Peran Kewirausahaan

Wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali, dan pemacu perekonomian suatu bangsa. Hasil-hasil dari penemuan ilmiah, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan, dan kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global, hal ini merupakan proses dinamis wirausaha yang kreatif. Bahkan wirausahalah yang berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

J.B Say berpendapat bahwa wirausahawan adalah orang yang menggeser sumber-sumber ekonomi dari produktivitas terendah menjadi produktivitas tertinggi, menurutnya wirausahawanlah yang menghasilkan perubahan. Perubahan itu tidak dilakukan dengan mengerjakan sesuatu yang lebih baik tetapi dengan melakukan sesuatu yang berbeda.

B. Profil Kewirausahaan

Berbagai ahli mengemukakan profil wirausaha dengan pengelompokan yang berbeda-beda. Ada yang mengelompokkan berdasarkan pemilikannya, pengelompokan berdasarkan perkembangannya dan pengelompokan berdasarkan kegiatan usahanya. Roopke (1995:5), mengelompokkan atau model kewirausahaan berdasarkan perannya, sebagai berikut:

1. Kewirausahaan Rutin *Wirt*. Model Kewirausahaan rutin (*wirt*), yaitu wirausaha yang dalam melakukan kegiatan sehari-

harinya cenderung menekankan pada pemecahan masalah dan perbaikan standar prestasi tradisional. Fungsi wirausaha rutin adalah mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap standar tradisional, bukan penyusunan dan pengalokasian sumber-sumber. Wirausaha ini berusaha untuk menghasilkan barang, pasar, dan teknologi, misalnya seorang pegawai atau manajer. Wirausaha rutin dibayar dalam bentuk gaji.

2. Kewirausahaan *Arbitrase*. Model kewirausahaan arbitrase, yaitu wirausaha yang selalu mencari peluang melalui kegiatan penemuan (pengetahuan) dan pemanfaatan (pembukaan). Misalnya, bila tidak terjadi ekuilibrium dalam penawaran dan permintaan pasar, maka ia akan membeli dengan murah dan menjualnya dengan mahal. Kegiatannya melibatkan spekulasi dalam memanfaatkan perbedaan harga jual dan harga beli.
3. Wirausaha *Inovatif*. Model wirausaha inovatif, yaitu wirausaha dinamis yang menghasilkan ide-ide dan kreasi-kreasi baru yang berbeda. Ia merupakan promotor, tidak saja dalam memperkenalkan teknik dan produk baru, tetapi juga dalam pasar dan sumber pengadaan, peningkatan teknik manajemen, dan metode distribusi baru. Ia mengadakan proses dinamis pada produk, proses, hasil, sumber pengadaan, dan organisasi yang baru.

Sedangkan Zimmerman (1996) mengelompokkan profil kewirausahaan sebagai berikut:

1. *Part-time Entrepreneur*, yaitu wirausaha yang melakukan usahanya hanya sebagian waktu saja sebagai hobi. Kegiatan bisnis bisanya hanya bersifat sampingan;
2. *Home-Based New Ventures*, yaitu usaha yang dirintis dari rumah/tempat tinggalnya;
3. *Family-Owner Business*, yaitu usaha yang dilakukan/dimiliki oleh beberapa anggota keluarga secara turun-temuru;
4. *Copreneurs*, yaitu usaha yang dilakukan oleh dua orang wirausaha yang bekerja sama sebagai pemilik dan menjalankan usaha bersama-sama.

C. Fungsi Makro dan Mikro Wirausaha

Dilihat dari ruang lingkupnya wirausaha memiliki dua fungsi, yaitu fungsi secara makro dan fungsi mikro.

1. Fungsi Makro Wirausaha

Secara makro, wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali, dan pemacu perekonomian suatu bangsa. Di Amerika Serikat, Eropa Barat, dan negara-negara di Asia, kewirausahaan menjadi kekuatan ekonomi negara tertentu, sehingga negara-negara tersebut menjadi kekuatan ekonomi dunia yang kaya dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi. Hasil-hasil dari penemuan ilmiah, penelitian, pengembangan ilmu pengetahuan, dan teknologi rekayasa telah menghasilkan kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global. Semua itu merupakan hasil dari proses dinamis wirausaha yang kreatif. Bahkan para wirausahalah yang berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Wirausahalah yang berani mengambil risiko, memimpin, dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Tanpa dorongan, energi, dan dedikasi para wirausaha, pembentukan (formasi) investasi pada perusahaan-perusahaan baru tidak pernah terjadi. Menurut J. B. Say, wirausaha adalah orang yang menggeser sumber-sumber ekonomi dari produktivitas terendah menjadi produktivitas tertinggi dan berlimpah ruah. Menurutnya, wirausahalah yang menghasilkan perubahan. Perubahan itu dilakukan tidak dengan mengerjakan sesuatu yang lebih baik tetapi dengan melakukan sesuatu yang berbeda “*not by doing things better but by doing something different*”.

Secara kualitatif, peranan wirausaha melalui usaha kecilnya tidak diragukan lagi, yakni: *Pertama*, usaha kecil dapat memperkokoh perekonomian nasional melalui berbagai keterkaitan usaha, seperti fungsi pemasok, fungsi produksi, fungsi penyalur, dan pemasar bagi hasil produk-produk industri besar. Usaha kecil berfungsi sebagai transformator antarsektor yang mempunyai kaitan ke depan maupun ke belakang (*forward and backward-linkages*)

(Drucker, 1979-54). *Kedua*, usaha kecil dapat meningkatkan efisiensi ekonomi khususnya dalam menyerap sumber daya yang ada. Usaha kecil sangat fleksibel, karena dapat menyerap tenaga kerja lokal, sumber daya lokal, dan meningkatkan Sumber Daya Manusia menjadi wirausaha-wirausaha yang tangguh. *Ketiga*, usaha kecil dipandang sebagai sarana pendistribusian pendapatan nasional, alat pemerataan berusaha dan pemerataan pendapatan (wealth creation proses), karena jumlahnya tersebar baik di perkotaan maupun di pedesaan.

2. Fungsi Mikro Wirausaha

Secara mikro, peran wirausaha adalah penanggung risiko dan ketidakpastian, mengombinasikan sumber-sumber ke dalam cara yang baru dan berbeda untuk menciptakan nilai tambah dan usaha-usaha baru. Dalam melakukan fungsi mikronya, menurut Marzuki Usman (1977), secara umum wirausaha memiliki dua peran, yaitu (1) sebagai penemu (*innovator*), (2) sebagai perencana (*planner*).

Peran sebagai *innovator* berarti wirausaha berperan dalam menemukan dan menciptakan: (a) Produk baru (*the new product*); (b) Teknologi baru (*the new technology*); (c) Ide-ide baru (*the new image*); (d) Organisasi usaha baru (*the new organization*). Sementara peran sebagai *planner*, wirausaha berperan dalam menemukan dan menciptakan: (a) Perencanaan perusahaan (*corporate plan*); (b) Strategi perusahaan (*corporate strategy*), meliputi: Ide-ide dalam perusahaan (*corporate image*), dan Organisasi perusahaan (*corporate organization*).

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

- a. Pengembangan teknologi baru (*developing new technology*).
- b. Penemuan pengetahuan baru (*discovering new knowledge*).

A. Memahami Ide dan Peluang Kewirausahaan

Nilai suatu barang atau produk dapat diciptakan melalui inovasi dan mengubah tantangan menjadi peluang. Dengan membuka usaha atau berwirausaha, harga diri seseorang tidak turun tetapi sebaliknya meningkat, dari sisi penghasilan memiliki usaha sendiri jelas dapat memberikan penghasilan yang lebih baik dibandingkan menjadi pegawai.

Biasanya para wirausaha selalu memiliki ide yang begitu banyak untuk menjalankan kegiatan usahanya. Telinga, mulut, dan mata selalu memberikan inspirasi untuk menangkap setiap peluang yang ada, terpikir melihat atau mendengar sesuatu selalu menjadi ide untuk dijual. Motivasi untuk maju dan semakin besar akan selalu melekat dalam hati seorang pengusaha.

Menemukan ide bisnis merupakan anugrah yang tidak terhingga karena dalam realitasnya tidak gampang menemukan ide bisnis. Namun jika ide hanya sebatas bayang-bayang, maka tetap tidak akan bisa merealisasikannya dalam bisnis yang nyata. Terkadang ide yang tidak kita realisir justru sudah dicoba lebih dahulu oleh orang lain.

Dalam konteks ini, sebenarnya untuk membuat bisnis atau usaha memang dibutuhkan ide, hanya karena kita kaya ide, namun miskin keberanian untuk mencobanya, maka yang berkembang adalah idenya, sedang bisnisnya nol. Itulah modal awal kita, yaitu keberanian dalam memulai berwirausaha. Dengan keberanian, kita

dapat berpikir luas sehingga kalau sudah terpikir akan ada rintangan yang menghadang. Dengan keberanian itu, rintangan tersebut akan diubah menjadi suatu tantangan dalam berwirausaha, dan akhirnya terbentuklah jiwa enterpreneur.

Terwujudnya suatu ide agar terealisasi dibutuhkan suatu rencana. Karena dalam teorinya, bisnis sekecil apa pun tetap memerlukan perencanaan untuk dapat merealisasikan ide bisnis yang lebih matang. Tujuan membuat rencana bisnis adalah untuk memastikan jalannya operasi bisnis yang tepat, dan memberikan dorongan pada rencana-rencara departemen atau devisi. Ide-ide yang berasal dari wirausaha dapat menciptakan peluang untuk memenuhi kebutuhan pasar. Namun persoalannya bagaimana ide dapat dijadikan peluang.

B. Ide Kewirausahaan

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

Ketangguhan kewirausahaan sebagai penggerak perekonomian terletak pada kreasi baru untuk menciptakan nilai secara terus-menerus. Wirausahaan dapat menciptakan nilai dengan cara mengubah semua tantangan menjadi peluang melalui ide-idenya, dan akhirnya ia menjadi pengendali usaha (*business driven*). Semua tantangan bisa menjadi peluang apabila ada inovasi, misalnya menciptakan permintaan melalui penemuan baru. Dengan penemuan baru para pengusaha (*business inovation*) perusahaan mengendalikan pasar (*market-driven*), dan akhirnya membuat ketergantungan konsumen kepada produsen. Dengan demikian,

produsen tidak lagi tergantung pada konsumen (seller-market) seperti falsafah pemasaran yang konvensional.

Menurut Zimmerer (1996), ide-ide yang berasal dari wirausaha dapat menciptakan peluang untuk memenuhi kebutuhan riil di pasar. Ide-ide itu menciptakan nilai potensial di pasar sekaligus menjadi peluang usaha. Dalam mengevaluasi ide untuk menciptakan nilai-nilai potensial (peluang usaha), wirausaha perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi semua resiko yang terjadi dengan cara:

1. Pengurangan kemungkinan resiko melalui strategi yang proaktif.
2. Penyebaran resiko pada aspek yang paling mungkin.
3. Pengelolaan resiko yang mendatangkan nilai atau manfaat.

Ada resiko yang dapat dievaluasi, yaitu: (1) Resiko pasar atau resiko persaingan; (2) Resiko finansial; dan (3) Resiko teknik. Risiko pasar terjadi akibat adanya ketidakpastian pasar. Risiko finansial terjadi akibat rendahnya hasil penjualan dan tingginya biaya. Risiko teknik terjadi sebagai akibat adanya kegagalan teknik. Pada hakikatnya, ketidakpastian pasar terjadi akibat dari berbagai faktor seperti lingkungan ekonomi, teknologi, demografi, dan sosial politik.

Menurut Zimmerer (1996:82) kreativitas sering kali muncul dalam bentuk ide-ide untuk menghasilkan barang dan jasa-jasa baru. Ide itu sendiri bukan peluang dan tidak akan muncul bila wirausaha tidak mengadakan evaluasi dan pengamatan secara terus-menerus. Banyak ide yang betul-betul asli, akan tetapi sebagian besar peluang tercipta ketika wirausaha memiliki cara pandang baru terhadap ide yang lama. Pertanyaannya, bagaimana ide bisa menjadi peluang? Ada beberapa cara, antara lain:

1. Ide dapat digerakkan secara internal melalui perubahan cara-cara/ metode yang lebih baik untuk melayani dan memuaskan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan.
2. Ide dapat dihasilkan dalam bentuk produk dan jasa baru.
3. Ide dapat dihasilkan dalam bentuk modifikasi bagaimana

pekerjaan dilakukan atau modifikasi cara melakukan suatu pekerjaan.

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

C. Sumber-sumber Peluang yang Potensial

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

1. Menciptakan Produk Baru dan Berbeda

Ketika ide dimunculkan secara riil atau nyata, misalnya dalam bentuk barang dan jasa baru, maka produk dan jasa tersebut harus berbeda dengan produk dan jasa yang ada di pasar. Selain itu, produk dan jasa tersebut harus menciptakan nilai bagi pembeli atau penggunaannya. Agar berguna, barang dan jasa itu harus bernilai bagi konsumen, baik pelanggan maupun konsumen potensial lainnya. Oleh sebab itu, wirausaha harus benar-benar mengetahui perilaku konsumen di pasar. Dalam mengamati perilaku pasar, paling sedikit ada dua unsur pasar yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Permintaan terhadap barang/ jasa yang dihasilkan; (2) Waktu penyerahan dan waktu permintaan barang/jasa. Dengan demikian, jelaslah bahwa wirausaha yang sukses perlu menciptakan produk dan jasa unggul yang memberikan nilai kepada konsumen. Misalnya, apakah produk-produk barang dan jasa tersebut dapat meningkatkan efisiensi bagi pemakainya? Apakah perbaikan dalam efisiensi dapat diketahui juga oleh pembeli potensial? Berapa persen target

yang ingin dicapai dari segmentasi pasar tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di atas penting dalam menciptakan peluang.

Secara implisit, apabila wirausaha baru menfokuskan pada segmen pasar, maka secara spesifik peluang itu akan sangat tergantung pada perilaku segmen pasar. Kemampuan untuk memperoleh peluang itu akan sangat tergantung pada kemampuan wirausaha untuk menganalisis pasar yang meliputi aspek: (1) Kemampuan untuk menganalisis demografi pasar; (2) Kemampuan untuk menganalisis sifat serta tingkah laku pesaing; (3) Kemampuan untuk menganalisis keunggulan pesaing dan ketafakuman pesaing yang dianggap dapat menciptakan peluang.

2. Mengamati Pintu Peluang

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

Untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, dan peluang yang dimiliki pesaing dan peluang yang dapat diperoleh, ada beberapa pertanyaan, yaitu (1) Pertanyaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing dalam pengembangan produk, meliputi bagaimana kemampuan teknik yang dimiliki pesaing dalam pengembangan produk jika dibandingkan kemampuan teknik yang dimiliki? Dan bagaimana *track-record* pesaing untuk mencapai sukses dalam pengembangan produk? (2) Pertanyaan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan pesaing tentang kapabilitas dan sumber-sumber yang dimiliki, meliputi: sejauh mana kemampuan dan kesediaan pesaing untuk melakukan investasi dalam pengembangan produk baru dan produk awal? Dan keunggulan pasar apa yang

dimiliki oleh pesaing? (3) Pertanyaan untuk menentukan apakah pintu peluang ada atau tidak, meliputi: sejauh mana kecepatan perusahaan membawa produk ke pasar dapat mendahului pesaing? Apakah kapabilitas dan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan cukup untuk membawa produk ke pasar yang sedang dikuasai pesaing? Apakah perusahaan memiliki kekuatan yang cukup untuk menguasai serangan pesaing?

Menurut Zimmerer (1996:87) ada beberapa keadaan yang dapat menciptakan peluang, yaitu (1) Produk baru harus segera dipasarkan dalam jangka waktu yang relatif singkat; (2) Kerugian teknik harus rendah. Oleh karena itu, penggunaan teknik harus dipertimbangkan sebelumnya; (3) Bila pesaing tidak begitu agresif untuk mengembangkan strategi produknya; (4) Pesaing tidak memiliki teknologi canggih; (5) Pesaing sejak awal tidak memiliki strategi dalam mempertahankan posisi pasarnya; (6) Perusahaan baru memiliki kemampuan dan sumber-sumber untuk menghasilkan produk barunya.

3. Menganalisis Produk

Analisis produk dan proses produksi secara mendalam. Analisis ini sangat penting untuk menjamin apakah jumlah dan kualitas produk yang dihasilkan memadai atau tidak. Berapa biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk tersebut? Apakah biaya yang dikeluarkan lebih efisien daripada biaya yang dikeluarkan oleh pesaing?

4. Menaksir Biaya Awal

Menaksir biaya awal, yaitu biaya awal yang diperlukan oleh usaha baru. Dari mana sumbernya dan untuk apa digunakan? Berapa yang diperlukan untuk operasi, untuk perluasan dan untuk biaya lainnya?

5. Memperhitungkan Resiko

Memperhitungkan resiko yang mungkin terjadi, misalnya resiko teknik, resiko finansial, dan resiko pesaing. Resiko pesaing adalah kemampuan dan kesediaan pesaing untuk mempertahankan posisinya di pasar. Resiko pesaing meliputi pertanyaan: (1) Kemungkinan kesamaan dan keunggulan produk apa yang dikembangkan pesaing?; (2) Tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh pesaing dalam pengembangan produknya?; (3) Seberapa jauh dukungan keuangan pesaing bagi pengembangan produk baru dan produk yang diperkenalkannya?; (4) Apakah perusahaan baru cukup kuat untuk mengatasi serangan-serangan pesaing?

6. Analisis Kelemahan

Kekuatan, peluang, dan ancaman atau analisis *strength, weakness, opportunity, and threat* (SWOT) sangat penting dalam menciptakan keberhasilan perusahaan baru.

D. Bekal Pengetahuan dan Kompetensi Kewirausahaan

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

1. Memilik Kemampuan atau Kompetensi

Seperti telah dikemukakan, bahwa seorang wirausaha adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan tertentu dalam berkreasi dan berinovasi. Ia adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda

(ability to create the new and different), atau kemampuan kreatif dan inovatif.

Kemampuan kreatif dan inovatif tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (start-up), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (creative), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (opportunity), kemampuan dan keberanian untuk menanggung risiko (risk bearing) dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Kemampuan-kemampuan tersebut diperlukan terutama untuk:

- a. Menghasilkan produk atau jasa baru (the new product or new service).
- b. Menghasilkan nilai tambah baru (the new value added).
- c. Merintis usaha baru (new business).
- d. Melakukan proses/teknik baru (the new technic).
- e. Mengembangkan organisasi baru (the new organization).

Wirausaha berfungsi sebagai perencana (planner) sekaligus sebagai pelaksana usaha (businessman). Sebagai perencana (planner), wirausaha berperan:

- a. Merancang perusahaan (corporate plan).
- b. Mengatur strategi perusahaan (corporate strategy).
- c. Pemrakarsa ide-ide perusahaan (corporate image).
- d. Pemegang visi untuk memimpin (visioner leader).

Sedangkan sebagai pelaksana usaha (businessman), wirausaha berperan:

- a. Menentukan, menciptakan, dan menerapkan ide baru yang berbeda (create the new and different).
- b. Meniru dan menduplikasi (imitating and duplicating).
- c. Meniru dan memodifikasi (imitating and modifying).
- d. Mengembangkan (develop) produk baru, teknologi baru, citra baru, dan organisasi baru.

Merintis Usaha Baru dan Model Pengembangannya

6

A. Perlunya Memahami Pengembangan Usaha

Dalam menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Sekarang ini kita dituntut untuk dapat mengembangkan usaha, supaya usaha kita dapat maju dan besar serta menjadi pengusaha yang sukses. Definisi pengembangan usaha itu sendiri adalah terdiri dari sejumlah tugas dan proses yang pada umumnya bertujuan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan peluang pertumbuhan. Tetapi pada kenyataannya untuk mengembangkan usaha yang pada awalnya dimulai dari nol besar atau baru sangatlah sulit. Banyak hambatan yang dihadapi, seperti kekurangan modal, tenaga kerja yang ahli atau terampil, kinerja keuangan usaha yang buruk, dan sebagainya. Tetapi hambatan-hambatan itu semua dapat diatasi dengan cara mengembangkan dan menerapkan strategi pengembangan usaha yang baik.

Pengembangan usaha bukan saja dibarengi dengan modal yang banyak atau tenaga kerja yang terampil, tetapi juga harus dibarengi dengan niat dari diri kita sendiri. Dengan niat yang sungguh-sungguh kita bisa mengembangkan usaha kita menjadi lebih besar. Jika tidak mengembangkan usaha dengan sungguh-sungguh, maka usaha kita akan bangkrut.

Cara lain yang harus dilakukan untuk dapat mengembangkan usaha dengan baik adalah dengan memberikan pendidikan untuk meningkatkan keahlian kepada pengusaha (wirausaha), seperti memberi pelatihan workshop tentang pengembangan usaha, dan

sebagainya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang lebih kepada pengusaha terhadap pengembangan usaha yang baik. Dan perlu diingat bahwa pengembangan usaha itu merupakan bagian dari perencanaan pemasaran (*marketing plan*). Oleh karena itu, setiap pengusaha baik pengusaha kecil maupun besar, harus mampu membuat *marketing plan* terlebih dahulu sebelum mengembangkan usahanya. Di dalam *marketing plan* itu dimuat hal-hal sebagai berikut seperti analisa situasi, tujuan pemasaran, anggaran pemasaran, kontrol/pengawasan terhadap pemasaran dan lain sebagainya.

Memahami latar belakang di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan usaha yang baik itu dimulai dari diri kita sendiri, walaupun banyak menghadapi kendala dalam dunia usaha. Dan faktor modal bukanlah menjadi hal yang terpenting dalam mengembangkan usaha, tetapi bagaimana kita sebagai pengusaha dapat mengembangkan usaha yang baik. Sehingga usaha kita dapat bertahan lama. Dengan demikian, pengembangan usaha yang baik tidak lepas dari masukan atau informasi-informasi yang sifatnya membangun untuk pengusaha.

B. Cara Memasuki Dunia Usaha

Ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk memulai suatu usaha atau memasuki dunia usaha, *pertama*, merintis usaha baru (*starting*), yaitu membentuk dan mendirikan usaha baru dengan menggunakan modal, ide, organisasi, dan manajemen yang dirancang sendiri. Ada tiga bentuk usaha baru yang dapat dirintis: (1) Perusahaan milik sendiri (*sole proprietorship*), yaitu bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh seseorang; (2) Persekutuan (*partnership*), yaitu suatu kerja sama (*asosiasi*) dua orang atau lebih yang secara bersama-sama menjalankan usaha bersama, dan (3) Perusahaan berbadan hukum (*corporation*), yaitu perusahaan yang didirikan atas dasar badan hukum dengan modal saham-saham.

Kedua, 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.

Ketiga, kerjasama manajemen (franchising), yaitu suatu kerjasama antara entrepreneur (franchise) dengan perusahaan besar (franchisor/parent company) dalam mengadakan persetujuan jual beli hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha (waralaba). Kerjasama ini biasanya dengan dukungan awal seperti pemilihan tempat, rencana bangunan, pembelian peralatan, pola arus kerja, pemilihan karyawan, pembukuan, pencatatan dan akuntansi, konsultasi, penetapan standar, promosi, pengendalian kualitas, riset, nasihat hukum, dan sumber-sumber permodalan.

1. Merintis Usaha Baru

Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan bahwa untuk memasuki dunia usaha (business) seseorang harus berjiwa wirausaha. Wirausaha adalah seorang yang mengorganisir, mengelola, dan memiliki keberanian menghadapi resiko. Sebagai pengelola dan pemilik usaha (business owner manager), atau pelaksana usaha kecil (small business operator), ia harus memiliki kecakapan untuk bekerja, kemampuan mengorganisir, kreatif, dan lebih menyukai tantangan.

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

a. Pendekatan Memasuki Usaha Baru

Menurut Lambing, ada dua pendekatan utama yang digunakan wirausaha untuk mencari peluang dengan mendirikan usaha baru: *Pertama*, 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. *Kedua*, pendekatan "*the out-side in*" yang juga disebut "*opportunity recognition*", yaitu pendekatan yang menanggapi atau menciptakan suatu kebutuhan di pasar. *Opportunity recognition* tidak lain adalah pengamatan lingkungan (*environment scanning*), yaitu alat untuk pengembangan yang akan ditransfer menjadi peluang-peluang ekonomi.

Berita-berita peluang tersebut menurut Lambing (2000:92) bersumber dari surat kabar, laporan periodik tentang perubahan ekonomi, jurnal perdagangan dan pameran dagang, publikasi pemerintah, informasi lisensi produk yang disediakan oleh broler, universitas, dan perusahaan lainnya.

Menurut Lambing, keunggulan dari pendatang baru di pasar adalah dapat mengidentifikasi "kebutuhan pelanggan" dan "kemampuan pesaing". Berdasarkan pendekatan "*in-side out*" di atas, bahwa untuk memulai usaha, seorang calon wirausaha harus memiliki kompetensi usaha.

Menurut Norman Scarborough, kompetensi usaha yang diperlukan meliputi: (a) Kemampuan teknik, yaitu kemampuan tentang bagaimana memproduksi barang dan jasa serta cara menyajikannya; (b) Kemampuan pemasaran, yaitu kemampuan tentang bagaimana menemukan pasar dan pelanggan serta harga yang tepat; (c) Kemampuan finansial, yaitu kemampuan tentang bagaimana memperoleh sumber-sumber dana dan cara menggunakannya; (d) Kemampuan hubungan, yaitu kemampuan tentang bagaimana cara mencari, memelihara dan mengembangkan relasi, dan kemampuan komunikasi serta negosiasi.

b. Tuntutan Memasuki Usaha Baru

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

Dalam merintis usaha baru, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, di antaranya: (1) Bidang dan jenis usaha yang dimasuki; (2) Bentuk usaha dan bentuk kepemilikan yang akan dipilih; (3) Tempat usaha yang akan dipilih; (4) Organisasi usaha yang akan digunakan; (5) Jaminan usaha yang mungkin diperoleh; (6) Lingkungan usaha yang akan berpengaruh.

c. Bidang dan Jenis Usaha yang Dimasuki

Beberapa bidang usaha yang bisa dimasuki, di antaranya:

- a. Bidang Usaha Pertanian (Agriculture), meliputi usaha pertanian, kehutanan, perikanan, dan perkebunan.
- b. Bidang Usaha Pertambangan (Mining), meliputi usaha galian pasir, galian tanah, batu, dan bata.
- c. Bidang Usaha Pabrikasi (Manufacturing), meliputi usaha industri, perakitan, dan sintesis.
- d. Bidang Usaha Konstruksi (Construction), meliputi usaha konstruksi bangunan, jembatan, pengairan, dan jalan raya.
- e. Bidang Usaha Perdagangan (Trade), meliputi usaha perdagangan kecil (retailer), grosir, agen, dan ekspor-impor.
- f. Bidang Usaha Jasa Keuangan (Financial Service), meliputi usaha perbankan, asuransi, dan koperasi.

- g. Bidang Jasa Perorangan (Personal Service), meliputi usaha potong rambut, salon, *laundry*, *catering*.
- h. Bidang Jasa-jasa Umum (Public Service), meliputi usaha pengangkutan, pergudangan, wartel, dan distribusi.
- i. Bidang Jasa Wisata (Tourism), meliputi berbagai kelompok. Berdasarkan UU No. 9/1990 tentang Kepariwisata ada 86 jenis usaha wisata, yaitu (1) Kelompok usaha jasa pariwisata, meliputi jasa biro perjalanan wisata, jasa agen perjalanan wisata, jasa pramuwisata, jasa konvensi perjalanan intensif dan pameran, jasa impresariat, jasa konsultan pariwisata, jasa informasi pariwisata, (2) Pengusaha objek dan daya tarik wisata, meliputi pengusaha objek dan daya tarik wisata alam, pengusaha objek dan daya tarik wisata budaya, pengusaha objek dan daya tarik wisata minat khusus, (3) Usaha sarana wisata, meliputi penyediaan akomodasi, penyediaan makanan dan minuman, penyediaan angkutan wisata, penyediaan sarana wisata dan sebagainya.

d. Bentuk Usaha dan Bentuk Kepemilikan yang akan Dipilih

Setelah menentukan bidang dan jenis usaha yang akan dipilih, langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk kepemilikan usaha. Ada beberapa bentuk kepemilikan usaha, yang bisa dipilih, di antaranya:

- a. Perusahaan Perorangan (*sole proprietorship*), yaitu suatu perusahaan yang dimiliki dan diselenggarakan oleh satu orang. Kelebihan dari bentuk perusahaan ini adalah mudah untuk didirikan, biaya operasi rendah, bebas dalam pengelolaan, dan memiliki daya rangsang yang lebih tinggi.
- b. Persekutuan (*partnership*), yaitu suatu asosiasi yang didirikan oleh dua orang atau lebih yang menjadi pemilik

bersama dari suatu perusahaan. Dalam persekutuan, ada dua macam anggota, yaitu suatu asosiasi yang didirikan oleh dua orang atau lebih yang menjadi pemilik bersama dari suatu perusahaan. Dalam persekutuan ada dua macam anggota, yaitu (1) Sekutu umum (*general partner*), yaitu anggota yang aktif dan duduk sebagai pengurus persekutuan; (2) Sekutu terbatas (*limited partner*), yaitu anggota yang bertanggung jawab terbatas terhadap utang perusahaan sebesar modal yang disetorkannya dan orang tersebut tidak aktif dalam perusahaan.

- c. Perseroan (*corporation*), yaitu suatu perusahaan yang anggotanya terdiri atas para pemegang saham (*persero/stocholder*), yang mempunyai tanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan sebesar modal disetorkan.
- d. Firma, yaitu suatu persekutuan yang menjalankan perusahaan di bawah nama bersama. Bila untung, maka keuntungan dibagi bersama, sebaliknya bila rugi ditanggung bersama. Dalam firma terdapat tanggung jawab renteng antara anggota.

e. Tempat Usaha yang akan Dipilih

Dalam menentukan tempat usaha harus dipertimbangkan beberapa hal di bawah ini:

- a. Apakah tempat usaha tersebut mudah dijangkau oleh konsumen atau pelanggan atau pasar? Bagaimana akses pasarnya?
- b. Apakah tempat usaha dekat ke sumber tenaga kerja?
- c. Apakah dekat ke akses bahan baku dan bahan penolong lainnya seperti alat pengangkut dan jalan raya?

Dalam menentukan tempat usaha, perlu dipertimbangkan aspek efisiensi dan afektivitasnya. Lokasi perusahaan harus mudah dijangkau dan efisien, baik bagi perusahaan maupun bagi

konsumen. Untuk menentukan lokasi atau tempat usaha ada beberapa alternatif yang kita bisa pilih, yaitu (1) Membangun bila ada tempat yang strategis; (2) Membeli atau menyewa bila lebih strategis dan menguntungkan; (3) Kerjasama bagi hasil, bila memungkinkan.

f. Organisasi Usaha yang Akan Digunakan

Kompleksitas organisasi usaha tergantung pada lingkup atau cakupan usaha yang akan dimasuki. Semakin besar lingkup usaha, semakin kompleks organisasinya. Sebaliknya semakin kecil lingkup usaha, maka semakin sederhana organisasinya. Pada lingkup atau skala usaha kecil, organisasi usaha pada umumnya dikelola sendiri. Pengusaha kecil pada umumnya berperan sebagai *small business owner manager* atau *small business operator*. Meskipun pengusaha usaha kecil identik dengan *owner business manager*, jika skala dan lingkup usahanya semakin besar, maka pengelolannya tidak bisa dikerjakan sendiri akan tetapi harus melibatkan orang lain. Bagian-bagian kegiatan bisnis tertentu seperti bagian penjualan, bagian pembelian, bagian administrasi, dan bagian keuangan masing-masing memerlukan tenaga tersendiri dan perlu bantuan orang lain.

Dalam perusahaan yang lebih besar seperti Perseroan Terbatas (PT) dan CV, maka organisasi perusahaan lebih kompleks lagi. Secara hierarkis, organisasi perusahaan terdiri dari beberapa tingkatan, yaitu rapat umum pemegang saham, dewan komisaris, dewan direktur, dan tim manajer. Rapat pemegang saham dalam perusahaan besar adalah pemegang kekuasaan tertinggi yang bertugas mengangkat dewan komisaris dan dewan direksi. Tugas dewan komisaris adalah mengawasi tindak tanduk direksi dalam menjalankan perusahaannya. Untuk menjamin kelancaran perusahaan, dalam melaksanakan tugasnya direksi mengangkat beberapa orang manajer.

Dilihat dari fungsi kewirausahaan dan fungsi manajemen, dalam perusahaan kecil fungsi manajemen relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi kewirausahaan sangat besar perannya karena dasarnya adalah kreativitas dan inovasi. Sebaliknya, dalam perusahaan besar fungsi kewirausahaan relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi manajemen sangat besar, karena dasarnya adalah fungsi-fungsi manajemen. Oleh sebab itu, semakin besar perusahaan, maka semakin besar pula fungsi manajerial, karena dasarnya adalah fungsi-fungsi kewirausahaan karena yang mendasarinya adalah motivasi dan kemauan.

g. Lingkungan Usaha

Lingkungan usaha tidak bisa diabaikan begitu saja. Lingkungan usaha dapat menjadi pendorong maupun penghambat jalannya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempengaruhi jalannya usaha/ perusahaan adalah lingkungan mikro yang sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan.

Lingkungan mikro adalah lingkungan yang ada kaitan langsung dengan operasional perusahaan, seperti pemasok, karyawan, pemegang saham, majikan, manajer, direksi, distributor, pelanggan/ konsumen, dan lainnya. Sejalan dengan pergeseran strategi pemasaran, yaitu dari laba perusahaan (shareholder) kemanfaat bagi *shareholder*, maka lingkungan internal baik perorangan maupun kelompok yang mempunyai kepentingan pada perusahaan akan sangat berpengaruh. Yang termasuk perorangan dan kelompok perorangan dan kelompok yang bekepentingan terhadap perusahaan dan mengharapkan kepuasan dari perusahaan (shareholder satisfaction), di antaranya:

1. Pemasok (supplier). Pemasok berkepentingan dalam menyediakan bahan baku/ kepada perusahaan. Agar perusahaan dapat memuaskan pembeli/ pelanggan, maka perusahaan tersebut harus memproduksi barang dan jasa yang bermutu tinggi. Hal ini bisa dicapai apabila bahan

yang tidak memadai, akan cenderung untuk pindah dan berlangganan kepada perusahaan lain.

2. Pembeli atau Pelanggan. Pembeli atau pelanggan merupakan lingkungan yang sangat berpengaruh karena dapat memberi informasi bagi perusahaan. Konsumen yang kecewa karena tidak memperoleh manfaat dari perusahaan, misalnya akibat mutu, harga dan waktu yang tidak memadai, akan cenderung untuk pindah dan berlangganan kepada perusahaan lain.
3. Karyawan. Karyawan adalah orang pertama yang terlibat dalam perusahaan. Karyawan akan berusaha bekerja dengan baik bila memperoleh manfaat dari perusahaan. Semangat kerja yang tinggi, pelayanan yang baik, dan produktivitas yang tinggi akan terjadi apabila mereka mendapat gaji yang cukup, masa depan yang terjamin, dan kenaikan jenjang kepangkatan yang teratur. Jika tidak, maka karyawan akan bekerja kurang termotivasi, kurang produktivasi, kurang produktif, kurang kreatif, dan akan merugikan perusahaan.
4. Distributor. Distributor merupakan lingkungan yang sangat penting dalam perusahaan, karena dapat memperlancar penjualan. Distributor yang kurang mendapat manfaat dari perusahaan akan menghambat pengiriman barang sehingga barang akan terlambat datang ke konsumen atau pasar.

Sementara lingkungan makro adalah lingkungan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan yang meliputi:

1. Lingkungan Ekonomi (economic environment). Kekuatan ekonomi lokal, regional, nasional, dan global akan berpengaruh terhadap peluang usaha. Hasil penjualan dan biaya perusahaan banyak dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi. Variabel-variabel ekonomi seperti tingkat inflasi, tingkat

bunga dan fluktuasi mata uang asing baik langsung maupun tidak akan berpengaruh pada perusahaan. Inflasi atau kenaikan harga-harga akan mempersulit para pengusaha dalam memproyeksikan usahanya. Demikian juga kenaikan suku bunga dan frekuensi mata uang asing akan menyulitkan perusahaan dalam mengkalkulasi keuangannya.

2. Lingkungan Teknologi (Technology Environment). Kekuatan teknologi dan kecenderungan perubahannya sangat berpengaruh pada perusahaan. Perubahan teknologi yang secara dratis dalam abad terakhir ini telah memperluas skala industri secara keseluruhan. Teknologi baru telah menciptakan produk-produk baru dan modifikasi produk lainnya. Demikian juga, bidang usaha jasa telah banyak dipengaruhi oleh kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi dalam menciptakan barang dan jasa telah mampu memenuhi kebutuhan dan permintaan pasar secara cepat. Oleh karena itu, kemampuan pesaing untuk menciptakan nilai tambah secara cepat melalui perubahan teknologi harus diperhatikan oleh perusahaan tersenut.
3. Lingkungan Sosiopolitik (socio environment). Kekuatan sosial dan politik, kecenderungan dan konteksnya perlu diperhatikan untuk menentukan seberapa jauh perubahan tersebut berpengaruh pada tingkah laku masyarakat. Dalam beberapa hal, perubahan kekuatan politik berpengaruh terhadap perubahan pemerintahan dan secara tidak langsung berdampak pada perubahan ekonomi. Misalnya dengan adanya kekacauan politik dan kerusuhan yang terjadi selalu membawa sentimen pasar. Perubahan investasi pemerintah dalam bidang teknologi juga sangat berpengaruh pada kondisi ekonomi. Namun demikian, lingkungan ini akan sangat bermanfaat apabila

wirausaha pandai memanfaatkan peluang dari lingkungan tersebut.

4. Lingkungan Demografi dan Gaya Hidup (Demography and life Style environment). Produk barang dan jasa yang dihasilkan seringkali dipengaruhi oleh perubahan demografi dan gaya hidup. Kelompok-kelompok masyarakat, gayahidup, kebiasaan, pendapatan, dan struktur masyarakat bisa menjadi peluang. Pada prinsipnya semua lingkungan di atas bisa menciptakan peluang bagi wirausaha.

Dari berbagai lingkungan seperti di ataslah peluang baru dalam bisnis diperoleh. Zimmerer (1996:98) menganalisis peluang baru dari lingkungan tersebut dengan menyebutnya pengamatan lingkungan (environment scanning), yaitu suatu proses di mana semua sektor kritis lingkungan yang mempengaruhi perusahaan baru diamati, dievaluasi, dan diuji untuk menentukan pengaruh perubahan yang terjadi dalam lingkungan tersebut terhadap potensi perusahaan. Maksud dari proses pengamatan ini adalah untuk mengidentifikasi peluang-peluang baru atau tantangan baru yang tercipta akhir perubahan lingkungan. Zimmerer menganalisis peluang baru tersebut dalam bentuk analisis dampak silang (*cross impact analysis*).

h. Paten, Merek Dagang, dan Hak Cipta

Paten, merek dagang, dan hak cipta sangat penting bagi perusahaan terutama untuk melindungi penemuan-penemuan, identitas dan nama perusahaan, serta keorisinalan produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Banyak perusahaan yang tidak mengetahui pentingnya hak perlindungan perusahaan. Perlindungan produk-produk perusahaan sangat oleh pihak lain. Temuan yang tidak memiliki hak paten akan bebas ditiru dan diduplikasi bahkan menjadi produk pesaing dan mematikan perusahaan penemu.

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

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

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

Langkah 1: Tetapkan Bahwa yang Ditemukan Betul-betul Baru. Untuk menetapkan bahwa sesuatu yang ditemukan betul-betul baru, penemu harus menganalisis dan menguji alat baru dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a) Apakah alat ini telah digunakan oleh orang lain sebelum penemuan ini diajukan untuk mendapat hak paten?
- b) Apakah telah diberikan paten sebelum temuannya diajukan?
- c) Apakah telah digunakan, dipublikasikan, dan dijual sebelum diberikan tanggal hak paten?

Bila ketiga kriteria tersebut telah dilakukan sebelum diberikan hak paten, maka penemuan itu akan kehilangan hak untuk memperoleh paten.

Langkah 2: Dokumentasikan Alat yang Ditemukan Tersebut. Untuk melindungi hak paten dari klaim seseorang,

maka penemuan harus memverifikasi ide-ide penemuan sebelum alat tersebut ditemukan, misalnya tanggal ide itu tersirat, penjelasan alat yang digunakan, dan gambarnya.

Langkah 3: Telusuri Paten-paten yang Telah Ada. Hal ini dilakukan untuk memverifikasi apakah sesuatu yang baru kita temukan itu telah ada atau memiliki kesamaan. Perlu diperiksa apakah alat yang ditemukan itu memiliki kesamaan dan telah memiliki hak paten.

Langkah 4: Pelajari Hasil Telusuran. Penemu harus mempelajari hasil telusuran terlebih dahulu sebelum memutuskan mengajukan lamaran hak paten. Jika yang telah ada betul-betul seperti paten yang akan diusulkan, maka pihak yang berwenang tidak akan menjamin hak paten bagi penemuan baru. Akan tetapi, meskipun alat yang kita temukan itu memiliki fungsi yang sama dengan alat yang ada, namun memiliki perbedaan dalam cara-cara dan macam-macamnya, maka paten dapat dijamin.

Langkah 5: Mengajukan Lamaran Paten yang berisi.

- a) Pernyataan yang memuat penemuan itu betul-betul asli.
 - b) Deskripsi penemuan yang disebut spesifikasi dan batas penemuan yang disebut klaim, yang mengidentifikasi sifat-sifat penemuan baru.
 - c) Gambar penemuan.
- 2) Merek Dagang. Merek dagang (brand name) merupakan istilah khusus dalam perdagangan atau perusahaan. Merek dagang pada umumnya berbentuk simbol, nama, logo, slogan, atau tempat dagang yang oleh perusahaan digunakan untuk menunjukkan keorisinilan produk atau untuk membedakannya dengan produk lain di pasar. Merek dagang (trade mark) pada umumnya dijadikan simbol perusahaan di pasar. Untuk menetapkan mereka harus dipilih kata yang khas, mudah dikenal, diingat dan unik bagi pelanggan, sehingga menjadi merek terkenal.

- 3) Hak Cipta. Hak cipta (copyright) adalah suatu hak istimewa guna melindungi pencipta dan keorisinalan ciptaannya. Misalnya, karangan, musik, lagu, hak untuk memproduksi, memperbaiki, mendistribusikan atau menjual.

i. Hambatan-hambatan dalam Memasuki Industri

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

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

2. Membeli Perusahaan yang Sudah Didirikan

Banyak alasan mengapa seseorang memilih membeli perusahaan yang sudah ada daripada mendirikan atau merintis usaha baru, antara lain risiko lebih rendah, lebih mudah, dan memiliki peluang untuk membeli dengan harga yang bisa ditawar. Membeli perusahaan baru sedikit risikonya, karena kemungkinan gagal lebih kecil, sedikit waktu, dan tenaga yang diperlukan. Di samping itu, membeli perusahaan yang sudah ada pun memiliki peluang harga yang relatif lebih rendah dibanding dengan merintis usaha baru.

a. Permasalahan

Namun demikian bahwa membeli perusahaan yang sudah ada juga mengandung kerugian dan permasalahan baik eksternal dan internal:

Masalah Eksternal. Masalah eksternal, yaitu lingkungan misalnya banyaknya pesaing dan ukuran peluang pasar. Beberapa

pertanyaan mendasar dalam menghadapi lingkungan eksternal ini, misalnya: apakah perusahaan yang dibeli memiliki daya saing harga di pasar, khususnya dalam harga dan kualitasnya? Bagaimana segmen pasarnya? Sejauh mana agresivitas pesaingnya? Apakah ada industri yang dominan? Bagaimana ukuran dan pertumbuhan pasarnya? Apakah ada perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi perusahaan yang dibeli? Setiap pembelian perusahaan harus memperhatikan lingkungan yang mempengaruhinya.

Masalah Internal. Masalah-masalah internal, yaitu masalah-masalah yang ada dalam perusahaan, misalnya masalah *image* atau reputasi perusahaan. Misalnya masalah karyawan, masalah konflik antara manajemen dan karyawan yang sukar diselesaikan oleh pemilik yang baru, masalah lokasi, dan masalah masa depan perusahaan lainnya. Sebelum melakukan kontrak jual beli perusahaan yang akan dibeli, ada beberapa aspek yang harus dipertimbangkan dianalisis oleh pembeli. Menurut Zimmerer (1996) aspek-aspek itu meliputi:

- 1) Pengalaman apa yang dimiliki untuk mengoperasikan perusahaan tersebut?
- 2) Mengapa perusahaan tersebut berhasil tetapi kritis?
- 3) Di mana lokasi perusahaan tersebut?
- 4) Berapa harga yang rasional untuk membeli perusahaan itu?
- 5) Apakah membeli perusahaan tersebut akan lebih menguntungkan daripada merintis sendiri usaha baru?

b. Pertimbangkan Membeli Perusahaan yang Sudah Ada

Tidaklah mudah untuk membeli perusahaan-perusahaan yang sudah ada. Seorang wirausaha yang akan membeli perusahaan selain harus mempertimbangkan berbagai keterampilan, kemampuan, dan kepentingan pembelian perusahaan tersebut, pembeli juga harus memperhatikan sumber-sumber potensial perusahaan yang akan dibeli, di antaranya: (1) Pedagang perantara penjual perusahaan yang akan dibeli; (2) Bank investor yang melayani

Manajemen Usaha dan Strategi Kewirausahaan

7

A. Perlunya Manajemen dan Strategi Kewirausahaan

Dalam konteks kewirausahaan atau bisnis, manajemen mempunyai peran untuk mengelola atau mendayagunakan, serta memanfaatkan sumber-sumber atau potensi usaha/bisnis. Penerapan manajemen dalam wirausaha/bisnis, yakni berusaha merencanakan, mengorganisir, menggerakkan/mengarahkan, mengendalikan potensi sumber-sumber daya usaha/bisnis serta mendayagunakan sumber-sumber daya tersebut untuk mencapai cita-cita yang telah ditetapkan sendiri, agar cita-cita bergerak ke arah tujuannya dan bila ada bagian yang salah, berusaha untuk menentukan penyebabnya dan kemudian memperbaikinya. Tujuannya agar potensi dirinya dapat tumbuh dan berkembang menjadi kreatif dan inovatif. Implikasinya usaha/bisnis dapat lebih efektif, efisien, sistematis, terkoordinasi, kooperatif, potensi, kreatif, inovatif, sesuai dengan tujuan kewirausahaan.

B. Manajemen atau Pengelolaan Usaha

Setiap orang perlu manajemen apapun status dan jabatan orang tersebut. Bahkan ibu rumah tanggapun perlu manajemen untuk mengelola uang dapur dan belanjanya. Tata laksana merupakan metode atau serangkaian cara dan prosedur. Gunanya jelas, yaitu untuk menghasilkan efektifitas dan efisiensi setiap pekerjaan, agar mendapatkan hasil yang baik dalam mutu serta tepat waktu dalam penyerahannya.

Berbeda dengan sikap mental dan kepemimpinan yang termasuk dalam klasifikasi nilai atau kualitas, maka manajemen merupakan pengetahuan yang bersifat praktis. Kalau sikap mental dan kepemimpinan berada di dalam jiwa, manajemen berada diluar mirip ketrampilan teknis.

Kegunaan manajemen sangat universal dan semua orang atau organisasi memerlukan manajemen. Banyak sekali kasus yang membuktikan bahwa bila manajemen terabaikan, maka sebuah organisasi akan menjadi kacau dan morat marit. Perusahaan tanpa manajemen yang baik, bisa dipastikan akan mengalami hambatan besar dalam perkembangannya. Oleh sebab itu, setiap orang yang ingin memulai usaha harus mewaspadaai aspek tata laksana sedini mungkin. Mulailah kegiatan manajemen seketika pada saat perusahaan baru saja dimulai, sekecil apapun ukurannya.

Sesuai dengan fungsinya, manajemen adalah suatu proses yang khusus terdiri dari tindakan-tindakan: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

1. Perencanaan Usaha

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

Menurut Zimmerer (1993:331) ada beberapa unsur yang harus ada dalam perencanaan usaha, yaitu (a) ringkasan pelaksanaan, (b)

profil usaha, (c) strategi usaha, (d) produk dan jasa, (e) strategi pemasaran, (f) analisis pesaing, (g) ringkasan karyawan dan pemilik, (h) rencana operasional, (i) data finansial, (j) proposal/usulan pinjaman, (k) jadwal operasional.

Lebih spesifik, Peggy Lambing (2000:131), menegaskan bahwa, perencanaan bisnis memuat sejumlah topik, yang meliputi: (a) Ringkasan eksekutif (executive summary); (b) Pernyataan misi (mission statement); (c) Lingkungan usaha (business environment); (d) Perencanaan pemasaran (marketing plan); (e) Tim manajemen (management team); (f) Data finansial (financial data); (g) Aspek-aspek legal (legal consideration); (h) Jaminan asuransi (insurance requirement); (i) Orang-orang penting (key person); (k) Risiko (risk). Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

- a. Ringkasan eksekutif (executive summary). Ringkasan eksekutif (executive summary), menjelaskan tentang (1) maksud usaha, (2) usulan finansial, (3) permintaan dana, (4) cara menggunakan dana dan cara pembayaran kembali pinjaman. Secara rinci, komponen-komponen yang tercantum dalam format usaha tersebut meliputi:
 - 1) Nama, alamat, dan nomor telepon perusahaan.
 - 2) Nama, alamat, dan nomor telepon *key person*.
 - 3) Laporan singkat gambaran perusahaan.
 - 4) Laporan singkat gambaran pasar untuk produk.
 - 5) Laporan singkat gambaran aksi-aksi strategis untuk meraih keberhasilan perusahaan.
 - 6) Laporan singkat gambaran manajerial dan pengalaman teknik dari *key person*.
 - 7) Laporan keperluan dana dan cara menggunakannya.
 - 8) Rekening penerimaan dan neraca saldo.

Kemudian perencanaan usaha secara detail (detailed business plans), yang meliputi:

- 1) Latar belakang usaha
 - Laporan singkat sejarah perusahaan.

- Situasi yang ada saat ini.
- 2) Gambaran usaha secara detail
- Keunikan usaha yang dimiliki.
 - Bagaimana keunikan itu menciptakan nilai.
 - Faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan (seperti harga persaingan, kualitas, keadilan, ketahanan, sifat-sifat teknik dan sebagainya).
- 3) Analisis pasar
- Potensi pembeli terhadap barang (dispensasikan).
 - Motivasi mereka membeli.
 - Ukuran pasar (jumlah pelanggan di pasar).
 - Pembelanjaan total tahunan.
 - Sifat-sifat pembelian, apakah barang tahan lama? Apakah produk hanya dibeli pada muslim tertentu?
 - Target pasar spesifik, apakah kita mengetahui konsumen potensial yang akan kita tuju.
 - Pengaruh pasar eksternal, bagaimana masing-masing kekuatan eksternal mempengaruhi penjualan.
 - Faktor ekonomi, seperti inflansi, resesi, dan tinggi-rendahnya tingkat pengangguran.
 - Faktor sosial, seperti usia pelanggan, lokasi, tingkat pendapatan, ukuran rumah tangga, dan sifat khusus masyarakat.
- 4) Analisis pesaing, memuat gambaran tentang
- Pesaing yang ada, jumlah pesaing yang kita kenal dan kepercayaan pelanggan terhadap kita.
 - Perusahaan yang mungkin masuk pasar, siapa, kapan, dan mengapa masuk pasar? Apa dampak dari masuknya pesaing baru terhadap target pasar kita.
 - Kekuatan dan kelemahan pesaing.
- 5) Perencanaan strategi usaha
- Rencana untuk memasarkan produk, khususnya yang berkenaan dengan strategi pemasaran, seperti harga, promosi dan periklanan, dan pelayanan pada pelanggan.

A. Perlunya Manajemen Modal Perusahaan

Setiap perusahaan selalu memerlukan modal kerja yang akan digunakan untuk membiayai aktifitas perusahaan sehari-hari misalnya, untuk membeli bahan baku, membayar upah buruh, membayar utang dan lain-lain. Kekurangan uang tunai (kas) akan menyebabkan perusahaan tidak mampu membayar kewajiban dalam jangka pendek sedangkan kekurangan persediaan akan menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh keuntungan karena calon pembeli tidak jadi membeli pada perusahaan. Perusahaan yang membiayai kebutuhan modal kerja dengan pinjaman, jika tidak dilakukan dengan perencanaan yang matang selain akan mengurangi laba yang seharusnya diperoleh, juga akan memberikan beban berat pada perusahaan di waktu yang akan datang.

Manajemen modal kerja menjadi penting, karena aktiva lancar dari perusahaan manufaktur jumlahnya lebih dan setengah dari jumlah total aktiva. Untuk perusahaan distribusi, jumlahnya lebih besar lagi. Untuk menjalankan perusahaan secara lebih efisien, piutang dan persediaan harus di monitor dan dikendalikan secara seksama. Hal ini penting untuk perusahaan yang berkembang cepat, karena investasi pada kedua aktiva ini cepat sekali berubah dan sulit dikendalikan. Kelebihan jumlah aktiva lancar bisa berakibat pada realisasi pengembalian investasi di bawah standar yang telah ditentukan. Namun, perusahaan dengan aktiva lancar

yang terlalu sedikit, dapat menimbulkan kekurangan dan kesulitan dalam kelancaran operasi.

Untuk perusahaan kecil, hutang jangka pendek merupakan sumber utama bagi pembiayaan eksternal. Perusahaan ini tidak memiliki akses bagi pasar modal untuk jangka yang lebih panjang, selain memperoleh jaminan hipotik dari bangunan. Perusahaan yang tumbuh dengan cepat, tetapi lebih besar juga menggunakan hutang jangka pendek untuk pembiayaan.

Untuk alasan ini, manajer keuangan dan anggotanya memberikan porsi waktu yang sesuai dengan hal-hal yang berkaitan dengan modal kerja. Manajemen kas, sekuritas, piutang, hutang, beban dan pendapatan di muka dan hal-hal dari pembiayaan dari jangka pendek merupakan tanggungjawab langsung dari manajer keuangan, hanya persediaan yang dikecualikan. Lagi pula tanggungjawab manajemen ini membutuhkan pengawasan dari hari ke hari secara terus-menerus. Tidak seperti keputusan deviden dan struktur modal, hal ini dapat dipelajari, diputuskan dan ditentukan untuk periode yang akan datang.

Oleh karena itu, manajemen modal kerja sangat penting, sehingga proporsi waktu dari seorang manajer keuangan seharusnya dialokasikan untuk hal ini. Namun yang lebih penting adalah dampak dari keputusan modal kerja pada tingkat resiko, laba dan harga saham perusahaan.

Net working capital is current assets minus current liabilities, atau modal kerja bersih adalah aktiva lancar kurang kewajiban lancar. *Net working capital* menjadi positif ketika *current assets* lebih besar dari pada *current liabilities*, artinya bahwa kas yang tersedia selama satu tahun lebih besar dari pada kas yang mesti dibayarkan. Perubahan pada *net working capital* biasanya memberikan nilai positif bagi perkembangan perusahaan.

Modal kerja bersih, yaitu perbedaan jumlah aktiva lancar dengan kewajiban lancar. Sedangkan pengertian modal kerja

adalah administrasi aktiva lancar perusahaan dan pendanaan yang dibutuhkan untuk mendukung aktiva lancar.

Definisi modal kerja, yaitu aktiva lancar yang mewakili bagian dari investasi yang berputar dari satu bentuk ke bentuk yang lainnya dalam melaksanakan suatu usaha, atau modal kerja adalah kas/bank, surat-surat berharga yang mudah diuangkan (misalnya giro, cek, deposito), piutang dagang dan persediaan yang tingkat perputarannya tidak melebihi satu tahun atau jangka waktu operasi normal perusahaan. Sedangkan definisi modal kerja bersih (net working capital) adalah perbedaan aktiva lancar perusahaan dan pasiva lancar. Jika aktiva lancar melebihi pasiva lancar, perusahaan mempunyai positive net working capital.

Secara umum modal kerja bersih merupakan bagian dari aktiva lancar yang dibiayai dengan dana jangka panjang, yang terdiri atas hutang jangka panjang dan modal saham. Karena pasiva lancar menunjukkan sumber dana jangka pendek, sehingga aktiva lancar melebihi pasiva lancar maka kelebihanannya dibiayai dengan dana jangka panjang. Jika aktiva lancar lebih kecil dari pasiva lancar, perusahaan mempunyai negative net working capital. Dengan kata lain, modal kerja bersih merupakan bagian dari aktiva tetap yang dibiayai pasiva lancar (current liabilities)

B. Perencanaan Modal Perusahaan

Wirausahawan yang merencanakan sebuah perusahaan baru atau mengembangkan perusahaan yang telah berjalan dihadapkan pada dilema modal, baik modal awal untuk memulai suatu usaha bisnis baru, atau modal untuk pengembangan perusahaan yang telah beroperasi. Pada umumnya, mereka tidak mengetahui bahwa banyak kemungkinan mendapatkan sumber modal yang dapat digunakan untuk memulai perusahaan baru.

Suatu hal yang perlu diketahui adalah memahami bukan saja berbagai sumber modal, tetapi juga harapan dan persyaratan yang ada pada sumber-sumber modal. Apabila tidak mengetahui hal

tersebut, wirausahawan akan mendapat kesulitan untuk mendapat modal awal guna mewujudkan rencana usaha.

1. Sumber Permodalan

Suatu perusahaan wirausaha pada umumnya bermula dari sebuah usaha kecil dengan modal dana pribadi. Ketika usaha berkembang, seorang wirausahawan kemudian mencari akses untuk mendapatkan modal yang lebih besar, dengan cara meminta bantuan kepada keluarga dan teman. Selanjutnya wirausahawan yang berhasil mengembangkan usaha akan mencari lebih banyak saluran untuk mencari modal, seperti berhubungan dengan bank dan investor perorangan di luar perusahaan. Wirausahawan yang berpandangan prospektif memanfaatkan tiga sumber pendanaan awal: (a) tabungan pribadi, (b) teman dan keluarga, dan (c) investor perorangan.

- a. Tabungan Pribadi. Tabungan pribadi merupakan modal yang siap digunakan untuk membiayai aktivitas awal sebuah usaha baru. Tabungan ini selain berupa uang tunai, dapat pula berupa barang atau sesuatu yang bernilai seperti tanah, bangunan, kendaraan, dan barang berharga lainnya. Barang-barang tersebut apabila perlu dapat dijadikan agunan pada saat mengajukan pinjaman keuangan ke sebuah bank komersial.
- b. Teman dan Saudara. Teman dan saudara atau kerabat dapat menjadi sumber dana modal pada tahap awal untuk sebuah usaha bisnis yang dilakukan oleh wirausahawan. Mencari pinjaman keuangan kepada mereka lebih mudah daripada mengajukan pinjaman ke suatu lembaga keuangan. Cara ini bukannya tidak berisiko. Karena dengan memberikan bantuan pinjaman dana modal, mereka merasa berhak untuk ikut mengatur jalannya perusahaan. Sekurangnya mereka dapat memberikan masukan. Selain itu, risiko retaknya hubungan pribadi dapat terjadi. Oleh karena itu prosedur formal peminjaman keuangan harus tetap

ditempuh. Misalnya, menggunakan Surat perjanjian dengan waktu jatuh tempo yang ditetapkan atau persetujuan bersama di antara kedua pihak. Untuk menjaga hubungan pribadi pihak peminjam harus berupaya untuk menepati perjanjian, atau mengembalikan pinjaman lebih cepat.

- c. Utang vs Ekuitas. Menggunakan utang untuk pembiayaan sebuah perusahaan baru mencakup pembayaran kembali dan bunganya atas penggunaan uang pinjaman. Pembiayaan ekuitas meliputi penjualan sebagian dari kepemilikan dalam perusahaan. Bagi wirausahawan utang memberikan beban pembayaran kembali bersama dengan bunganya, sedangkan pembiayaan ekuitas memaksa wirausahawan untuk melepaskan tingkat pengendalian tertentu. Alternatif yang diambil oleh wirausahawan adalah mengambil utang agar kepemilikan perusahaan tetap berjalan, atau melepaskan suatu persentase untuk menghindari utang. Pada umumnya, wirausahawan menempuh kombinasi yang paling sesuai dari kedua alternatif tersebut.

2. Pendanaan Utang

Banyak perusahaan berpendapat bahwa pendanaan utang perlu. Pinjaman jangka pendek (satu tahun atau kurang) seringkali diperlukan untuk modal kerja dan dibayar kembali dengan dana di luar penjualan. Utang jangka panjang (berjangka waktu antara satu sampai dengan lima tahun) digunakan untuk membiayai pembelian properti atau perlengkapan dengan aset yang dibeli berfungsi sebagai jaminan atas pinjaman. Sumber dana utang pada umumnya bank komersial.

Dewasa ini banyak bank komersial di setiap daerah di Indonesia pada umumnya menawarkan pinjaman dengan jaminan yang dapat diterima, atau aset dalam bentuk tertentu dengan jangka waktu antara satu sampai dengan lima tahun. Dalam memberikan jaminan pinjaman bank, wirausahawan harus dapat memberikan

keterangan tentang beberapa hal sebagai berikut:

- a. Rencana penggunaan dana pinjaman. Apa yang anda rencanakan dengan uang pinjaman? Menjawab pertanyaan ini kiranya tidak mengemukakan penggunaan dana untuk usaha beresiko tinggi. Bank mencari kemungkinan perusahaan yang paling aman dalam memberikan pinjaman.
- b. Jumlah dana yang diperlukan. Beberapa wirausahawan mengajukan pinjaman ke bank tanpa mempunyai ide yang jelas tentang jumlah uang yang dibutuhkan. Hal yang diketahui hanya bahwa mereka memerlukan uang.
- c. Waktu memerlukan uang. Sebelum mempunyai rencana yang jelas sebaiknya tidak pergi ke bank untuk segera mendapatkan uang. Strategi seperti ini menunjukkan bahwa wirausahawan tidak mampu membuat perencanaan yang baik, dan apabila demikian pihak bank biasanya tidak akan memberikan pinjaman.
- d. Jangka waktu pinjaman yang sesuai. Jangka waktu yang singkat lebih memungkinkan pihak bank untuk meluluskan pengajuan pinjaman. Waktu pengembalian harus sesuai dengan batas waktu yang tersebut dalam rencana perusahaan.
- e. Cara pembayaran pinjaman. Pertanyaan ini merupakan pertanyaan yang paling penting. Bagaimana kalau rencana perusahaan salah? Adakah pendapatan lain yang dapat dialihkan untuk melunasi pinjaman? Apakah ada aset yang dapat dijadikan agunan atau jaminan? Meskipun seandainya ada sejumlah aset atau kekayaan tetap, pihak bank mungkin tidak tertarik karena biasanya hasil penjualan aset tidak cukup untuk melunasi pinjaman.

C. Merencanakan Pinjaman

Meminjam uang merupakan kenyataan umum yang hampir tidak terhindarkan pada saat permulaan suatu usaha bisnis. Meski-

pun seseorang mempunyai uang yang cukup untuk memulai suatu usaha bisnis, meminjam uang merupakan hal yang dianjurkan. Karena dengan uang pinjaman, dari suatu lembaga keuangan akan membatasi jumlah uang pribadi yang diinvestasikan dalam usaha bisnis yang didirikan. Ketika perusahaan telah melunasi semua utang, seluruh aset dan laba menjadi milik wirausahawan.

Namun pada umumnya lembaga keuangan mudah meluluskan pengajuan pinjaman modal karena mereka mengetahui bahwa kekurangan modal merupakan alasan umum bagi kegagalan perusahaan kecil. Jangka waktu dan jumlah pinjaman yang dapat disetujui oleh pihak lembaga keuangan ditentukan oleh kualitas rencana keuangan perusahaan. Oleh karena itu, agar pengajuan pinjaman dapat disetujui diperlukan strategi yang utuh dan mencerminkan potensi keberhasilan.

1. Strategi Pengajuan Pinjaman

Sebelum mengajukan permintaan pinjaman sejumlah dana untuk modal usaha, diperlukan persiapan untuk melakukan pendekatan. Perusahaan harus menyiapkan proyeksi aliran kas dan laporan keuangan yang menunjukkan rencana pembiayaan selama beberapa tahun ke depan. Pendekatan permintaan pinjaman disesuaikan dengan sifat pihak pemberi pinjaman. Misalnya, bank lebih berfokus pada pinjaman aliran kas daripada pinjaman berdasar aset. Dalam pengajuan pinjaman harus dipastikan bahwa strategi pemasaran diikhtisarkan dengan rinci untuk menjamin proyeksi keuangan.

2. Daftar Pengajuan Pinjaman

- Jumlah yang pasti permintaan pinjaman dan jangka waktu yang diinginkan.
- Tujuan peminjaman dan penggunaannya.
- Cara dan waktu pembayaran kembali.
- Jaminan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengembalikan pinjaman.

- Kemungkinan yang akan terjadi pada perusahaan jika pinjaman tidak diperoleh.

3. Persetujuan Pinjaman

Salah satu bagian terpenting dari proses pinjaman adalah yang terjadi setelah permintaan pinjaman dipenuhi. Untuk menjaga hubungan baik dengan pihak pemberi pinjaman, perlu diciptakan rasa percaya bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik.

Menandatangani perjanjian pinjaman adalah memberikan jaminan kepada pihak pemberi pinjaman yang dapat membawa konsekuensi serius apabila pihak peminjam tidak memenuhi kewajiban. Jika pihak peminjam menyetujui persyaratan pembayaran kembali yang tidak realistis dan tidak bersedia memenuhinya, pihak pemberi pinjaman dapat menghentikan pinjaman. Oleh karena itu diperlukan beberapa langkah strategis seperti berikut ini:

- Memberikan penjelasan tentang perusahaan secara ringkas. Memproyeksikan perubahan-perubahan umum yang akan dilakukan selama 2 sampai 5 tahun ke depan.
- Konsultan dari luar yang mendukung perusahaan dan alasan-alasannya.
- Ringkasan pengalaman dan pendidikan personel inti.
- Memberikan uraian ringkas tentang produk dan jasa yang ditawarkan.
- Menjelaskan cara memasarkan, menjual, dan mendistribusikan penawaran yang dilakukan oleh perusahaan.
- Menyebutkan konsumen dan cara memenuhi kebutuhan mereka. Mengetahui pesaing dan cara yang efektif melakukan persaingan.

Bank bukan satu-satunya sumber pendanaan utang. Kadang ada perusahaan baru yang mendapat pendanaan jangka panjang untuk suatu jenis perlengkapan tertentu dari perusahaan manufaktur yang membuatnya, yang digolongkan dalam bagian harga pembelian dalam bentuk utang jangka panjang.

A. Perlunya Manajemen Produksi dan Operasi

Secara tradisional organisasi sebuah perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, umumnya dibagi atas beberapa fungsi, yaitu fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi dan fungsi administrasi umum. Fungsi yang saling berkaitan antara yang satu dengan lainnya, di antaranya terdapat tiga fungsi pokok yang selalu dijumpai yaitu: Pemasaran (marketing) yang merupakan ujung tombak dari unit usaha, sebab bagian ini langsung berkaitan dengan konsumen. Keterkaitan ini dimulai dari identifikasi kebutuhan konsumen (jenis dan jumlahnya) maupun pelayanan dan pengantaran produk ketangan konsumen. Keuangan (finance) yang bertanggung jawab atas perolehan dana guna pembiayaan aktivitas unit usaha, serta pengelolaan dana secara ekonomis sehingga kelangsungan dan perkembangan unit usaha dapat dipertahankan.

Produksi (operasi) yang merupakan penghasil dari produk atau jasa yang akan dipasarkan kepada konsumen. Ada manajemen produksi dalam sistem produksi, terkait karakteristik, pengukuran kinerja serta ruang lingkup keputusan yang perlu diambil, serta strategi operasi yang merupakan penjabaran dari strategi bisnis atau korporasi.

Administrasi umum dan personalia memiliki tugas dan tanggung jawab untuk menjalankan segala aktivitas untuk menunjang

kegiatan perusahaan (utilities function), serta melengkapi perusahaan dengan sumber daya manusia.

Fokus perhatian pada bab ini adalah fungsi produksi (production function atau production system). Seperti yang telah dijabarkan di atas bahwa fungsi produksi merupakan fungsi yang ada di sebuah perusahaan manufaktur atau jasa yang mengemban fungsi untuk menciptakan kegunaan bentuk (form utility).

Dalam keberadaan seperti itu, maka fungsi produksi atau operasi menjadi tempat terjadinya proses perubahan secara fisik atau sumber daya produksi (input) menjadi keluaran (output). Dari hal tersebut, maka pada ini membahas manajemen produksi dan operasi pada suatu perusahaan, baik manufaktur maupun jasa, baik dari segi garis umum, konsep, pengertian, ruang lingkup, kriteria kinerja, strategi, perkembangannya dan lainnya.

B. Proses Manajemen Produksi

Setiap perusahaan memiliki fungsi produksi dalam menciptakan beberapa jenis produk atau jasa. Perusahaan harus mempertimbangkan cara pembuatan produk atau pengiriman jasa. Oleh karena itu, setiap perusahaan memerlukan manajemen operasi. Cakupan tugasnya berhubungan erat dengan pemasaran, keuangan, akuntansi, dan bidang-bidang fungsi lain dalam perusahaan.

Dalam perusahaan manufaktur, proses produksi dan produk yang dihasilkan harus jelas. Divisi perlengkapan pada perusahaan elektronik National Gobel, misalnya, mengubah baja, karet, tembaga, dan bahan lainnya menjadi mesin cuci, mesin pengering, kipas angin, blender, dan sebagainya.

Produksi, pembuatan barang dan jasa, merupakan fungsi penting dalam setiap perusahaan. Melalui proses produksi, perusahaan mengubah bahan menjadi produk. Pengelolaan proses konversi dalam produksi memerlukan peran manajemen operasi.

1. Proses Produksi Dasar

Manajer operasi mengklasifikasikan proses produksi dengan dua cara. *Pertama*, menerangkan cara konversi bahan menjadi produk. *Kedua*, menerangkan penetapan waktu proses.

- a. Konversi bahan menjadi produk. Ada dua proses dasar untuk mengubah bahan menjadi produk. *Pertama*, bahan mentah dibagi menjadi satu atau lebih produk. Misalnya, penyaringan minyak bumi diubah menjadi bensin, minyak tanah, dan bahan kimia. *Kedua*, jenis proses yang merupakan kebalikan proses pertama. Bahan dasar dikombinasikan untuk menghasilkan produk baru, atau ditransformasikan menjadi produk yang berbeda.
- b. Produksi berkesinambungan, repetitif, dan terpisah. Penetapan waktu produksi merupakan suatu metode klasifikasi. Proses berkesinambungan memerlukan jangka waktu yang panjang beberapa hari, minggu atau bulan tanpa menghentikan peralatan. Kebijakan proses berkesinambungan paling tepat diterapkan pada jumlah produksi besar, tidak banyak variasi dengan suku cadang berstandar baku, seperti paku, gelas, dan kertas. Biaya per-unit rendah dan produksi mudah dijadwalkan. Proses repetitif dilakukan dengan menggunakan modul, bagian atau unit yang dibuat terlebih dahulu. Misalnya, proses ini diterapkan pada pembuatan mesin cuci. Mesin dirakit terlebih dahulu sebagai modul terpisah, kemudian dipasang pada mesin.

Proses terpisah, pengerjaan produksi dalam waktu singkat digunakan untuk membuat sejumlah produk yang berbeda-beda. Mesin dimatikan dan disesuaikan untuk membuat produk-produk tersebut pada waktu yang berlainan. Proses ini paling sesuai untuk produksi jumlah kecil dengan variasi yang tinggi. Misalnya, aneka produk cetakan seperti brosur, undangan, surat atau edaran untuk anggota organisasi, dan laporan.

2. Perencanaan Produksi

Suatu bagian penting pada manajemen operasi adalah perencanaan produksi, yakni penetapan jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan untuk membuat produk. Perencanaan produksi yang baik menyeimbangkan tujuan yang mungkin menimbulkan konflik: memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen sambil tetap mempertahankan biaya rendah, mempertahankan laba yang tinggi sambil tetap menjaga kesesuaian persediaan.

3. Memilih Lokasi

Sebuah keputusan penting yang harus ditetapkan terlebih dahulu dalam perencanaan produksi adalah penempatan fasilitas. Pemilihan lokasi berpengaruh terhadap biaya operasi, harga produk, dan kemampuan bersaing perusahaan. Misalnya, pengiriman bahan mentah dan barang jadi sebesar 25 persen dari biaya total produk. Penempatan fasilitas dimana biaya pengiriman dan biaya-biaya lain yang rendah merupakan bagian keberhasilan perusahaan.

Setelah produksi dimulai tidak mudah memindahkan pabrik atau fasilitas jasa.

- a. Faktor Kuantitatif. Biaya penetapan lokasi diberbagai tempat berbeda-beda. Oleh karena itu diperlukan analisis sebelum menetapkan lokasi suatu perusahaan. Biaya tenaga kerja sangat penting baik untuk perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan meliputi tingkat kecakapan pekerja, pelatihan yang diperlukan, tingkat upah, dan produktivitas pekerja. Jarak perusahaan yang mudah dijangkau oleh konsumen dan sumber bahan mentah yang mudah dicapai juga merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan untuk menetapkan pelayanan yang lebih baik pada tingkat biaya yang rendah.
- b. Faktor kualitatif. Pemilihan lokasi perusahaan tidak mudah untuk diukur. Kualitas kehidupan dalam suatu komunitas

seperti pendidikan, rekreasi, aktivitas budaya, suasana, dan pelayanan umum merupakan faktor yang memberi kesempatan kepada perusahaan untuk menjual produk berkualitas baik dengan harga yang lebih tinggi. Perusahaan produk berteknologi tinggi menempatkan kualitas kehidupan pada urutan pertama dalam daftar prioritas.

4. Arti Lokasi bagi Perusahaan

Keputusan lokasi perusahaan atau tempat usaha merupakan faktor penting dalam pengambilan keputusan. Dua alasan penting tentang pemilihan lokasi adalah sebagai berikut:

- a. **Persaingan.** Lokasi perusahaan atau tempat usaha berpengaruh terhadap kemampuan bersaing dan berbagai aspek operasi perusahaan. Bagi perusahaan manufaktur, lokasi berpengaruh pada biaya langsung. Biaya transportasi ke dan dari lokasi perusahaan maupun biaya tenaga kerja dan berbagai penyediaan bahan untuk proses produksi. Dalam pemberian pelayanan lokasi dapat mempengaruhi permintaan jasa dan efektivitas operasi secara keseluruhan. Lokasi juga dapat berpengaruh secara mental terhadap hubungan internal antar karyawan dan hubungan eksternal dengan pihak luar. Tata letak atau penataan fasilitas juga berpengaruh terhadap biaya operasi dan koordinasi atau supervisi.
- b. **Biaya.** Kegagalan pengambilan keputusan tentang lokasi dapat mengakibatkan biaya mahal dalam jangka panjang. Keputusan membeli tanah atau mendirikan bangunan memerlukan biaya besar. Waktu yang digunakan dan usaha yang dilakukan untuk pekerjaan yang tidak tepat dan kemudian harus dibenahi tidak akan tergantikan.
- c. **Faktor Lokasi.** Keputusan lokasi seringkali melibatkan serangkaian faktor yang dapat berpengaruh terhadap pendapatan, biaya, atau keduanya karena dapat berpengaruh terhadap laba. Faktor lain yang pengaruhnya terhadap laba

tidak mudah untuk diukur adalah pertimbangan pemilihan lokasi.

Beberapa faktor lokasi operasi perusahaan dibahas dan dikelompokkan dalam tiga kategori umum.

1) Faktor Hubungan Pasar

Strategi pasar harus dipertimbangkan berdasarkan penempatan fasilitas usaha. Ramalan permintaan membantu menentukan pasar barang atau jasa. Setiap produk ada pihak-pihak yang membutuhkannya. Keputusan lokasi yang merupakan tempat penyediaan kebutuhan tersebut harus dipertimbangkan berdasarkan lokasi dan tingkat permintaan untuk setiap produk baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Lokasi pesaing juga dapat berpengaruh terhadap tingkat disukai atau tidaknya suatu lokasi. Meskipun demikian ada beberapa perusahaan yang menghendaki berdekatan dengan pesaing, dan adapula yang bersikap sebaliknya. Kemudahan untuk dijangkaunya suatu lokasi usaha oleh konsumen dapat mempengaruhi jumlah pembeli potensial dan pendapatan perusahaan. Strategi pemasaran merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan bersama dengan faktor-faktor operasi pada waktu lokasi telah ditetapkan.

2) Faktor Biaya Untuk Fasilitas Yang Berjud.

Banyak keperluan untuk operasi perusahaan harus diadakan dengan biaya irialhal. Keputusan lokasi merupakan salah satu di antaranya. Perkiraan biaya jangka panjang harus digunakan karena fasilitas operasi dapat dimanfaatkan selama empat puluh sampai lima puluh tahun, atau bahkan lebih dari itu.

Transportasi

Ketersediaan berbagai jenis sarana transportasi dapat memberikan keluwesan dan aarana pengangkut berbagai bahan dengan biaya rendah. Tarif pengiriman dalam volume tertentu perkilometer bervariasi menurut jenis baham yang diangkut. Berat relatif

dan ongkos muat untuk barang yang keluar dan masuk juga berpengaruh terhadap keputusan lokasi.

Setiap mata rantai dalam rangkaian logistik akan mendapat masukan dari satu sumber, atau beberapa sumber dan mendistribusikan produknya ke beberapa pengguna berikutnya. Faktor bahan yang akan diproses sangat diperhatikan oleh beberapa perusahaan ketika mengambil keputusan lokasi. Jika perusahaan ditempatkan dengan sumber bahan disebut lokasi berorientasi bahan.

Perusahaan manufaktur cenderung berorientasi bahan jika perusahaan mempunyai sumber bahan mentah tunggal dan mengirimkan produknya ke berbagai arah. Lebih mudah mengangkut kertas daripada kayu dan air, sehingga pabrik kertas biasanya berlokasi tidak jauh dari sungai dan dalam wilayah di sekitar hutan. Beberapa pabrik manufaktur berlokasi tidak jauh dari konsumen jika produk yang dihasilkan mudah rusak atau busuk, sangat berat, atau berukuran sangat besar maka perusahaan memilih lokasi berorientasi pasar.

Demikian pula perusahaan yang produksinya dikonsumsi di wilayah yang tidak luas, lokasi pabrik dapat berorientasi pasar, terlebih jika bahan mentah didatangkan dari beberapa wilayah dengan biaya transportasi yang tidak mahal. Operasi barang jadi dan barang eceran juga berorientasi pasar. Demikian pula dengan perusahaan jasa karena mereka memerlukan hubungan langsung dengan konsumen.

Ketersediaan Energi dan Biaya

Banyak pabrik manufaktur menggunakan sumber energi dalam jumlah besar, seperti listrik atau gas alam, untuk mengoperasikan proses produksi. Fasilitas non manufaktur menggunakan berbagai sumber daya tersebut untuk pemanasan, atau pengaturan udara di ruang-ruang kerja. Bahan bakar menjadi langka dan mahal di

banyak lokasi dan akan semakin menjadi bahan pertimbangan dalam pemilihan lokasi.

Biaya Tempat dan Pembangunan

Biaya yang langsung berhubungan dengan lokasi fasilitas adalah biaya pembelian tempat dan pembangunan fasilitas. Biaya per luas tertentu bervariasi, antara satu wilayah dan wilayah yang lain. Biaya per 1000 meter misalnya, kadang-kadang bervariasi karena tanah dengan harga yang tidak mahal mungkin memerlukan pengeluaran yang lebih besar untuk mempersiapkan tempat dan membangun gedung.

3) Faktor-Faktor Tidak Berjud

Disukai atau tidaknya suatu lokasi tidak selalu dapat diukur dengan uang. Orang harus diberikan penjelasan dengan cara yang bijaksana agar bersedia untuk bekerja di suatu lokasi atau tempat tertentu, karena itu daya tarik suatu lokasi dan lingkungannya sebagai tempat untuk tinggal dan kehidupan keluarga merupakan faktor yang penting.

Sikap Masyarakat

Hubungan dengan komunitas penduduk di sekitar lokasi harus menjadi bagian terpadu dari keputusan lokasi. Opini publik di suatu wilayah tertentu mungkin kurang sesuai untuk jenis perusahaan tertentu, meskipun tidak ada peraturan formal secara tertulis tentang hal tersebut. Perusahaan yang berlokasi di lokasi seperti tersebut di atas akan menghadapi resiko pembatasan, pajak yang tinggi, atau reaksi masyarakat yang tidak diharapkan di masa mendatang.

Permasalahan akan timbul jika masyarakat merasa terganggu oleh asap, kebisingan, bau, atau dampak lain yang tidak diharapkan. Pertemuan dengan tokoh dan wakil kelompok dalam masyarakat merupakan suatu langkah yang bijaksana sebelum membuat komitmen yang memerlukan biaya tinggi.

A. Perlunya Manajemen dalam Pendirian Usaha

Salah satu karakteristik yang penting dari badan usaha adalah manajemen yang baik. Jika suatu badan usaha dikelola dengan baik, dapat meningkatkan kinerja badan usaha dan akan meningkatkan nilai badan usaha bagi para pemegang saham. Pengelolaan suatu badan usaha pada umumnya dilakukan oleh para manajer. Manajer ialah orang yang memimpin karyawan untuk mencapai tujuan tertentu.

Setiap perusahaan atau badan usaha mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, harus melaksanakan berbagai macam kegiatan, agar kegiatan dapat dijalankan dengan baik dan lancar, maka perusahaan atau badan usaha memerlukan sumber daya atau faktor-faktor produksi yang cukup baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Perusahaan merupakan suatu bentuk organisasi formal dan merupakan wadah dimana sistem kerja sama dilakukan dalam melaksanakan berbagai aktifitas sebagai upaya untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Banyak faktor yang mempengaruhi upaya untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Pada setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta, dalam rangka mencapai tujuan secara berhasil guna dan berdaya guna memerlukan adanya pembagian kerja, pelimpahan wewenang,

sampai kepada rincian tugas masing-masing pihak yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Guna mencapai hal tersebut, diperlukan seorang pimpinan yang dapat memimpin kelompok orang-orang yang tergabung dalam organisasi agar kegiatan dalam bekerja sama tujuan dapat terarah dan jelas.

Peranan manajemen sangat dibutuhkan oleh semua bentuk organisasi baik perusahaan, instansi pemerintah ataupun badan usaha lainnya. Dalam manajemen, semua pelaksanaan kegiatan kantor tidak terlepas dari penerapan fungsi-fungsi manajemen. Tanpa adanya penerapan manajemen yang baik, maka tidak mungkin usaha yang dijalankan oleh badan usaha tersebut dapat mengalami perkembangan kearah lebih maju lagi.

Oleh karena itu, semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, menuntut manusia untuk bertindak semakin lebih cepat dan tepat dengan memperhatikan efisiensi di segala bidang, sebab perkembangan teknologi akan menuntut suatu organisasi harus bekerja secara operasional.

Sulit sekali bagi suatu perusahaan untuk mencapai sukses tanpa pelaksanaan manajemen secara efektif. Manajemen sangat penting untuk menunjukkan cara kearah pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik. Mengurangi hambata-hambatan dan memungkinkan suatu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Manajemen adalah proses penyelenggaraan yang dapat melancarkan pelaksanaan tugas pimpinan dari suatu perusahaan atau instansi pemerintah sejalan dengan meningkatnya kebutuhan setiap pimpinan akan data – data yang lengkap dan cepat dalam proses pengambilan keputusan yang dibutuhkan. Dan manajemen merupakan urat nadi dari segala kegiatan di setiap organisasi yang memiliki peranan yang cukup besar dalam mendukung maju mundurnya suatu perusahaan atau instansi pemerintah.

Usaha kecil adalah usaha yang pemiliknya mempunyai jalur komunikasi langsung dengan kegiatan operasi dan dengan sebagian besar tenaga kerja. Biasanya hanya memperkerjakan tidak

lebih dari limapuluh orang. Dan manajemen yang efektif juga penting untuk usaha kecil (small and start-up business). Pada kenyataannya, kebanyakan usaha nasional merupakan usaha kecil. Dan manajemen yang efektif lebih penting dalam suatu usaha kecil daripada dalam usaha yang besar.

B. Mendirikan Perusahaan Kecil

Perusahaan kecil adalah perusahaan yang dikelola secara mandiri, dimiliki oleh perseorangan atau sekelompok kecil pemilik modal dengan ruang lingkup operasi terbatas. Jumlah pekerja dalam perusahaan kecil berkisar antara 10 hingga 50 orang.

1. Jenis Perusahaan Kecil

Jenis perusahaan kecil yang banyak diminati antara lain dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. Usaha bidang jasa. Perusahaan yang menyediakan jasa untuk konsumen dan perusahaan lain. Usaha jasa perseorangan meliputi salon kecantikan, restoran, pompa bensin, dan cuci/cetak film.
- b. Perdagangan eceran. Usaha ini menjual barang secara langsung kepada konsumen. Di kawasan tempat tinggal yang tidak luas banyak didapati toko-toko roti, toko buku dan majalah, toko kaset dan CD, dan sebagainya sebagai wujud usaha kecil di bidang bisnis eceran.
- c. Grosir. Usaha ini merupakan perantara di antara produsen barang dan konsumen. Pengusaha grosir pada umumnya menyalurkan makanan dan minuman, pakaian, peralatan rumah tangga, bahan bangunan, dan berbagai produk lain.

2. Memulai dan Mengelola Perusahaan Kecil

Sebuah pepatah Cina mengatakan: "Perjalanan seribu mil dimulai dengan satu langkah" Pernyataan pepatah itu patut dijadikan pedoman oleh pelaku usaha baru. Langkah pertama merupakan

komitmen untuk menjadi pengusaha kecil. Selanjutnya menentukan pilihan bidang usaha: menawarkan barang atau jasa. Seperti halnya pengusaha besar, pelaku usaha kecil pun harus mampu meyakini bahwa mereka memahami sifat usaha yang mereka lakukan. sebagai contoh adalah sebuah usaha persewaan video.

Mereka yang berhasil pada umumnya berpikir bahwa mereka menjalankan bisnis hiburan keluarga. Jika seorang pelaku usaha kecil berusaha membuka persewaan video tanpa melihat kelengkapan persediaan yang dimilikinya, perusahaannya akan dikalahkan oleh pesaing yang memahami cakupan operasi yang sesungguhnya.

Sebuah usaha dapat dimulai dengan cara membeli perusahaan yang telah ada dan beroperasi, dan ada pula yang diawali dari tangkai pertama pada titik awal. Usaha yang dimulai dari titik nol beresiko lebih besar bila dibandingkan dengan membeli perusahaan yang telah beroperasi. Pendiri usaha baru hanya dapat membuat prediksi dan proyeksi tentang prospek usahanya. Dengan demikian kesuksesan atau kegagalan sangat dilentukan oleh pengidentifikasian kesempatan berbisnis.

Untuk mengetahui kesempatan, wirausahawan harus martyu mengetahui konsumen, harga produk yang akan ditetapkan, jumlah produk yang akan dijual, pesaing, membuat keunggulan produk dari yang dibuat oleh pesaing. Cara paling tepat untuk menjawab beberapa permasalahan tersebut cara yang dapat ditempmh adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mendapatkan pengetahuan tentang pasar adalah dengan cara bekerja di dalam pasar tersebut sebelum memasuki dunia usaha. Misalnya, jika suatu ketika seseorang bekerja di sebuah toko buku, dan kini ia bermaksud untuk membuka toko sendiri, pengalamannya mendorong timbulnya ide tentang jenis buku yang diperlukan dan akan dibeli oleh konsumen.
- b. Membaca *Yellow Pages* yang terdapat pada buku petunjuk telepon untuk mengetahui potensi pesaing.

- c. Mengunjungi tempat usaha sejenis yang mungkin dapat menjadi pesaing akan memberi wawasan tentang kelebihan dan kekurangannya.
- d. Melakukan kajian dengan membaca majalah dan buku-buku tentang usaha kecil pun akan membantu dalam survei pasar.

3. Membuka Usaha

Mengawali usaha sendiri berarti berhadapan dengan kesempatan dan resiko pada waktu yang bersamaan. Apabila berhasil memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan perusahaan, imbalan yang didapatkan berupa keuntungan atau laba. Sebaliknya apabila gagal maka akan menanggung rugi. Ada sejumlah alasan yang mendorong orang untuk membangun bisnis sendiri.

Dua alasan yang paling sering dikemukakan ialah: *pertama*, perusahaan yang dibangun sendiri membuka kemungkinan untuk menjadi lebih kaya daripada perusahaan lain yang dikelola dengan baik. *Kedua*, dapat menjadi tuan bagi diri sendiri dan melakukan pekerjaan untuk diri sendiri.

Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan sebelum mulai terjun dalam pengelolaan perusahaan kecil yang meliputi: perencanaan perusahaan pembiayaan modal pengenalan pasar pengelolaan karyawan pencatatan akuntansi

a. Perencanaan Perusahaan

Pada tahap awal, wirausahawan memerlukan rencana perusahaan yang berupa pernyataan yang telah tertulis yang disusun dengan rinci yang menerangkan sifat perusahaan, pasar sasaran, dan kelebihan-kelebihan perusahaan terhadap pesaing, dan sumber dana serta kualifikasi pemilikinya.

Rencana perusahaan memberikan penekanan kepada pemilik perusahaan kecil agar pesaing, memproduksi barang atau jasa yang mempunyai ciri khas yang inovatif untuk ditawarkan kepada pasar. Rencana perusahaan secara umum meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Uraian ringkas tentang industri dan keterangan rinci tentang produk atau jasa yang ditawarkan.
- Analisis pasar yang membicarakan ukuran pasar, kebutuhan produk (jasa) baru, dan sifat persaingan.
- Rencana Pemasaran yang meliputi lokasi, lambang iklan dan peragaan.
- Rencana operasi yang meliputi ramalan penjualan, proyeksi keuangan, prosedur akuntansi, dan persyaratan sumber daya manusia.
- Rencana permodalan yang lengkap yang menerangkan jumlah uang pemilik yang diinvestasikan.
- Keterangan tentang pengalaman dan keahlian pemilik perusahaan.

b. Pembiayaan Perusahaan Kecil

Perusahaan kecil memerlukan sumber dana yang aman untuk membiayai modal awal. Karena sesuatu dapat terjadi secara tidak terduga, akan lebih baik apabila sebuah perusahaan kecil mempunyai sumber daya modal yang cukup. Sumber daya modal bagi perusahaan kecil dapat diperoleh dari berbagai kemungkinan sebagai berikut:

1. Investasi pemilik. Semua perusahaan kecil yang baru berdiri pada umumnya bermodalkan tabungan pribadi pemiliknya. Pemilik perusahaan perorangan menjual barang miliknya seperti mobil, saham, dan lain sebagainya untuk modal awal usaha.
2. Investasi dari keluarga dan teman. Modal dari keluarga dan teman merupakan sumber modal yang sering digunakan dalam memulai suatu usaha. Dalam hal ini pemilik harus berhati-hati dan cermat dan mengelola modal dengan pemisahan yang jelas. Apabila pemilik usaha gagal dalam pengelolaan investasi, akan berakibat rusaknya hubungan pribadi di kemudian hari.

3. Bank. Meskipun mungkin tidak mudah mendapatkan modal dari bank, pihak bank mendapat keuntungan dengan menarik bunga ringan atas pinjaman yang diberikannya. Untuk memberikan sejumlah kredit, bank terlebih dahulu perlu mengetahui proposal penggunaan uang yang akan dipinjamkan.

4. Kelebihan dan Kekurangan Perusahaan Kecil

a. Kelebihan Perusahaan Kecil

Perusahaan kecil mempunyai kelebihan dalam beberapa hal sesuai dengan perusahaan. Kelebihan-kelebihan tersebut antara lain dapat disebutkan sebagai berikut:

Fleksibel

Perusahaan kecil pada umumnya dikelola oleh pemiliknya sehingga mampu lebih cepat bereaksi terhadap perubahan pasar. Di samping itu juga dapat mengembangkan ide produk dan kesempatan pasar tanpa harus melalui proses persetujuan yang panjang.

Lebih efisien dalam pengoperasian

Perusahaan kecil lebih sederhana bila dibandingkan dengan perusahaan besar. Jumlah pekerja yang terlibat langsung dalam produksi atau penjualan produk perusahaan lebih sedikit. Dengan demikian perusahaan kecil dapat beroperasi dengan biaya keseluruhan dalam jumlah yang relatif tidak besar. Jika perusahaan kecil memerlukan bantuan, mereka dapat memanfaatkan jasa pihak luar sesuai dengan keperluan. Pendekatan ini menjadikan perusahaan kecil mendapatkan laba dari penjualan produk dengan harga yang lebih murah daripada produk perusahaan besar.

Pelayanan yang akrab

Perusahaan kecil lebih mempunyai kemungkinan untuk memberi pelayanan yang akrab dan sentuhan pribadi. Di perusahaan

kecil seperti rumah makan, toko pakaian, toko mebel, agen perjalanan, konsumen lebih mungkin untuk mendapat perhatian secara pribadi. Pemilik yang sekaligus juga manajer perusahaan kecil melalui hubungan langsung dengan konsumen ini, mendapatkan umpan balik tentang cara yang baik dalam memenuhi kebutuhan pasarnya.

b. Kekurangan Perusahaan Kecil

Di samping kelebihan-kelebihan seperti tersebut di atas, perusahaan kecilpun mempunyai beberapa kekurangan.

KeterbatasanKecakapan Manajerial

Pemilik perusahaan kecil mungkin tidak memiliki variasi keterampilan yang luas untuk menghadapi perubahan yang terjadi dengan cepat. Banyak orang mendirikan perusahaan tidak banyak mempunyai latar belakang bisnis. Beberapa di antara mereka mempunyai pengalaman dalam satu bidang bisnis, tetapi bukan pada jenis bisnis yang mereka pilih untuk mereka mulai. Sementara yang lain mempunyai keterampilan dalam bidang teknis tetapi tidak mempunyai kemampuan manajemen.

Kesulitan Mengembangkan Dana

Kesulitan lain yang dihadapi perusahaan kecil adalah sulitnya mendapatkan dana pembiayaan perusahaannya dalam jumlah yang cukup. Perusahaan kecil harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar dalam hal persediaan investasi yang sama. Memperbesar pinjaman dapat mengundang kesulitan, karena perusahaan baru lebih berisiko daripada perusahaan yang telah mapan. Pada umumnya tingkat bunga yang dibebankan oleh bank atau pemilik modal untuk perusahaan kecil lebih tinggi daripada yang dikenakan pada perusahaan besar.

Sumber daya pribadi yang dimiliki oleh pemilik perusahaan kecil pada umumnya merupakan sumber dana yang digunakan.

Permasalahan yang merupakan kendala bagi berdirinya perusahaan kecil selain yang tersebut di atas adalah bahwa wirausahawan lebih memiliki semangat daripada kecakapan manajerial dan modal. Modal (uang) memberikan kemungkinan bagi wirausahawan untuk memulai usaha; membeli barang dan jasa yang diperlukan, tenaga kerja, dan tempat usaha. Beberapa alasan keuangan yang menjadi penyebab wirausahawan tidak dapat bertahan lama adalah :

- Memulai usaha dengan modal yang terlalu kecil.
- Memulai usaha dengan modal yang terlampau besar tetapi kurang cermat dalam penggunaan.
- Meminjam uang tanpa perencanaan pembayaran kembali. Mencoba terlalu banyak untuk melakukan sesuatu tanpa modal yang cukup.

Wirausahawan, seperti orang pada umumnya, tidak memiliki kecakapan yang tinggi dalam mendapatkan, mengelola, dan menggunakan uang. Modal yang tidak memadai atau pengelolaan keuangan yang lemah dapat merusak suatu usaha meskipun ide dasar usahanya baik dan produknya diterima oleh pasar. Salah satu rahasia mendapatkan uang untuk memulai suatu perusahaan adalah mengetahui di mana mencarinya. Salah-satu permasalahan besar yang dihadapi oleh wirausahawan pemula adalah salah informasi dan kekurangan informasi tentang manajemen permodalan dan keuangan.

5. Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan

Setiap orang yang memulai bisnis baru senantiasa bersikap optimis. Tetapi optimisme itu pudar bersama dengan kegagalan usaha. Ini terjadi pada dua tahun pertama. Hanya sekitar 20% dari perusahaan-perusahaan baru yang mampu bertahan. Banyak alasan yang dikemukakan oleh para usahawan pemula sehubungan dengan kegagalan mereka, seperti terlalu banyaknya pesaing, tingkat bunga bank yang tinggi, perekonomian yang tidak menentu, dan berbagai alasan lain. Meskipun demikian, sebenarnya alasan utama kegagalan

mereka adalah kesalahan manajemen yang mereka terapkan. Kesalahan manajemen menempati persentase tertinggi dalam kegagalan pmsakaan, yakni 90%.

a. Pasar Terlalu Padat

Membuka sebuah perusahaan karena mengikuti jejak orang lain dengan mendirikan perusahaan yang sama atau sejenis tanpa perbedaan antara perusahaan yang baru didirikan dengan perusahaan yang sudah ada. Maka perusahaan yang baru hanya akan menjadi salah satu di antara mereka yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Pasar terlalu padat merupakan alasan klise yang diungkapkan oleh mereka yang mengalami kegagalan bisnis karena banyaknya produk sejenis.

Keputusan untuk membuka perusahaan di lokasi dalam wilayah yang telah banyak berdiri perusahaan sejenis mungkin didasarkan atas kemampuan dalam menawarkan sesuatu yang lebih baik daripada pesaing yang ada dalam hal harga, kualitas, distribusi, dan sebagainya. Membuka usaha di lokasi yang telah banyak berdiri usaha sejenis memerlukan pertimbangan yang cermat dan teliti meskipun pendatang baru mempunyai kelebihan atas pesaing. Misalnya, memiliki potensi untuk menawarkan produk di bawah harga pesaing.

Ada pertanyaan yang harus dijawab apabila skenario tersebut diterapkan:

- Apakah pesaing akan menyesuaikan harga dengan harga yang diterapkan oleh pendatang baru?
- Apabila demikian apa alasan mereka, dan jika tidak apa pula alasannya?
- Jika pendatang baru memulai perang harga, sampai kapan akan di terapkan? Dengan memberikan harga lebih murah, apakah manfaat lain dari penawaran, seperti lokasi dan kualitas, sama dengan atau lebih baik daripada yang ditawarkan oleh pesaing?

Sebelum membuka usaha di lokasi yang demikian, pertanyaan-pertanyaan tersebut harus terlebih dahulu dijawab dengan pasti karena biasanya orang-orang yang mempunyai modal (uang) paling banyak akan mampu bertahan di tengah persaingan pasar meskipun di sana banyak perusahaan yang sama atau sejenis.

b. Tidak ada Pembeli

Perusahaan pendatang mungkin menawarkan produk dan jasa dengan kualitas prima, tetapi jika tidak ada yang membeli produk atau jasa yang ditawarkan itu berarti tidak berdagang. Ada satu cerita tentang orang Eskimo yang mencoba menjual penyejuk udara (*air conditioner*) di Kutub Selatan. Seperti cerita tersebut, banyak wirausahawan yang baru memulai usaha mengabaikan kenyataan bahwa belum pasti orang membeli produk yang mereka tawarkan jika mereka membuka usaha.

Perencanaan awal yang mengutamakan pemasaran dan penjualan merupakan faktor penting untuk keberhasilan usaha. Analisis pasar harus mampu mengungkapkan jumlah konsumen prospektif yang berada di wilayah pasar yang akan dilayani. Analisis pasar juga harus mampu mengidentifikasi karakter konsumen yang lebih diutamakan, dan konsumen yang paling mungkin untuk membeli. Misalnya:

- Mereka pria atau perempuan, telah berkeluarga atautkah masih lajang?
- Apakah kategori usia atau pendapatan mereka merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan?
- Apa yang mereka sukai dan tidak mereka sukai?

Oleh karena itu, hendaknya wirausahawan sebagai pendatang baru di dunia bisnis, tidak membuka perusahaan tanpa terlebih dahulu mengetahui dengan baik tentang pemasaran dan jangan membuka perusahaan sebelum mengetahui dengan tepat konsumen yang paling prospektif, apa yang mereka inginkan, dan bagaimana produk atau jasa akan dijual kepada mereka.

6. Unsur Pembawa Keberhasilan Perusahaan

Banyak perusahaan kecil yang kandas sebelum jauh melangkah ke arena bisnis. Sementara itu, ada beberapa perusahaan kecil yang maju, berkembang, dan sukses. Salah satu misi utama perusahaan baru adalah "misi waspada", yakni, secara konstan senantiasa mewaspada tanda-tanda peringatan akan kegagalan usaha sebagaimana telah diuraikan dalam pembahasan terdahulu.

Pada waktu yang bersamaan, wirausahawan baru juga harus memperhatikan aspek-aspek keberhasilan perusahaan. Banyak orang memulai usaha di bidang yang mereka sukai. Orang yang menyukai bidang memasak akan membuka restoran. Hal ini merupakan sifat manusiawi yang dapat merupakan titik awal keberhasilan. Meskipun demikian, hal tersebut bukanlah faktor utama bagi kesuksesan usaha.

7. Mencari Kesempatan dan Ide Usaha

Mencari ide bisnis yang tepat berarti menentukan sifat yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dan setelah itu baru menetapkan jenis usaha yang paling sesuai. Wirausahawan mendapatkan ide tentang perusahaan yang mereka dirikan dari berbagai sumber yang meliputi pekerjaan yang pernah dilakukan, hobi atau minat, kesempatan, saran orang lain, pendidikan/kursus, teman/keluarga, dan berbagai sumber lain.

Sumber ide yang paling banyak dijadikan dasar pendirian usaha oleh wtrausahawan adalah pekerjaan yang pernah dilakukan atau dijalani. Memulai suatu usaha yang telah pernah dialami lebih banyak membuka kesempatan untuk berhasil. Memilih usaha dari berbagai sumber ide tersebut diatas dengan tingkat potensi pertumbuhan yang tinggi juga merupakan factor pendorong tingkat keberhasilan. Potensi pertumbuhan berubah dari tahun ke tahun, tergantung pada kecenderungan pasar. Misalnya, pertumbuhan populasi remaja, kaum bujangan, dan orang dewasa merupakan kecenderungan demografis yang menciptakan kesempatan usaha.

Orang yang membuka usaha baru harus membuat ketentuan apakah perusahaannya akan berupa usaha mandiri, usaha patungan, atau perusahaan yang lebih besar. Pemilihan jenis usaha bergantung pada jumlah karyawan, persyaratan permodalan, pertimbangan pajak, dan tingkat risiko.

Membuka usaha baru diusahakan tidak meniru produk perusahaan lain yang telah mapan. Apabila tindakan ini yang dilakukan maka ibarat memasuki medan pertempuran besar dan mencoba bertahan di sana. Membangun usaha didasarkan atas ide cemerlang, dan mengembangkan produk berkualitas prima untuk menarik perhatian dan menyerap konsumen ke dalam pasar yang diciptakan untuk mendapatkan keuntungan yang layak. Ini berarti diperlukan konsep yang inovatif sebagai basis usaha. Lebih daripada itu, kreativitas harus diterapkan secara berkesinambungan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kreativitas dibedakan dalam dua klasifikasi:

a. Kreativitas Eksternal

Kreativitas eksternal dapat didorong dengan melatih rasa keingintahuan tentang perkembangan baru, ide baru, dan semua yang sedang terjadi secara sistematis. Sementara hal itu dilakukan, seorang wirausahawan membangun gudang informasi tentang berbagai hal, termasuk fakta, kesan, citra dan gambaran-gambaran, serta berbagai ragam ide. Seorang pengusaha akan dapat memperoleh ide yang muncul secara tiba-tiba, menangkap ide tersebut dan memanfaatkannya dengan cepat.

b. Kreativitas Intemal

Suatu ketika seorang wirausahawan akan mengalami ide yang melintas secara tiba-tiba dalam pikiran saat ia terlibat dalam kreativitas intemal. Dalam upaya seperti ini, pikiran akan tertuju ke gudang informasi seperti yang tersebut dalam uraian terdahulu. Pengetahuan dapat ditransfer atau disalurkan. Ia akan tiba-tiba melihat cara-cara baru untuk memadukan ide dari berbagai bidang

yang berbeda untuk mendapatkan jawaban yang lebih baik atas problema atau untuk metakukan perbaikan pada produk, atau jasa yang telah ada. Kadang-kadang ide-ide ini menyusup secara tidak terduga ke dalam pikiran. Kemudian secara tidak disadari ia mendapatkan jawaban atas pengamatan yang ia lakukan.

8. Pengembangan Rencana Perusahaan

Sekali seorang wirausahawan mempunyai konsep dasar untuk suatu produk, maka kesempatan untuk berhasil harus ditetapkan dan tujuan ditentukan untuk mengembangkan usaha. Proses perencanaan merupakan langkah terpenting dalam mengawali suatu usaha. Rencana itu harus dituangkan dalam bentuk rencana tertulis yang menerangkan rincian tentang ide untuk mendirikan sebuah perusahaan baru dan cara melaksanakannya.

Menulis rencana usaha yang baik dapat memakan waktu berbilang bulan. Banyak pelaku usaha, dengan penuh semangat memulai menjalankan perusahaan, mengabaikan perencanaan. Segera mereka terkurung dalam kesibukan operasi harian dan tidak mempunyai banyak waktu lagi untuk membuat perencanaan. Menulis perencanaan memaksa seorang wirausahawan untuk menganalisa dengan cermat atas konsep, keputusan pemasaran, produksi, penataan pegawai, dan pemodal.

9. Pembiayaan Perusahaan

Setelah rencana usaha selesai dibuat, langkah selanjutnya adalah mendapatkan biaya yang diperlukan untuk mendirikan perusahaan. Jumlahnya tergantung pada jenis perusahaan yang akan anda dirikan dan rencana investasi wirausaha. Perusahaan yang dimulai dengan gaya wirausaha tidak banyak memerlukan modal awal. Utang, sejumlah dana yang dipinjam yang harus dikembalikan dengan bunga dalam jangka waktu yang telah dinyatakan, merupakan salah satu sumber pembiayaan modal.

b. Kelemahan-kelemahan Usaha Mandiri

Beberapa kekurangan atau kelemahan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Pertanggungjawaban Hukum Tidak Terbatas

Dalam pandangan hukum, usaha mandiri dan perusahaan besar tidak berbeda. Dengan demikian pemilik perusahaan bertanggung jawab atas semua utang perusahaan, meskipun apabila utang mereka melebihi nilai perusahaan. Dalam hal tuntutan hukum atau kegagalan perusahaan, pemilik harus mempertanggungjawabkan sendiri dan dengan keterpaksaan harus menjual kekayaan pribadinya-rumah, mobil, investasi untuk memenuhi tuntutan terhadap perusahaan.

2) Kesulitan Mengembangkan Modal

Dengan pertanggungjawaban hukum yang tidak terbatas, pemilik perusahaan mandiri menghadapi kesulitan dalam mengembangkan modal untuk perusahaan mereka. Hal itu disebabkan oleh tidak terlindunginya aset perusahaan dari tuntutan kreditor perorangan. Misalnya, seorang pelaku usaha mandiri yang tidak mampu membayar kontraktor yang membangun rumahnya, aset perusahaannya dapat disita untuk membayar tagihan kontraktor. Untuk membiayai modal perusahaan, tidak jarang pemilik harus menggunakan uang pribadi. Bahkan pemilik usaha mandiri yang telah berhasil terpaksa harus melakukan *merger* dengan perusahaan lain untuk memperoleh modal guna mengembangkan perusahaan.

3) Keterbatasan Keahlian Manajemen

Keberhasilan usaha mandiri ditentukan oleh bakat pemiliknya. Pemilik usaha mandiri sepenuhnya bertanggung jawab atas semua keputusan perusahaan. Tetapi tidak setiap pemilik usaha mandiri memiliki kecakapan yang sama dalam semua bidang yang dip

Model Manajemen Perusahaan Waralaba

11

A. Memahami Model Manajemen Perusahaan Waralaba

Waralaba atau *franchise* merupakan salah satu sistem distribusi yang digunakan oleh produsen untuk mengirimkan barang atau jasa kepada konsumen, dan melakukan fungsi distribusi yang berkembang. Dewasa ini perusahaan *franchise* berkembang pesat hingga mencapai jumlah ribuan di seluruh dunia.

Istilah *franchise* yang berarti "membebaskan dari perbudakan." Istilah tersebut berangsur-angsur berubah menjadi hak kebebasan untuk memberi kepada orang lain. Kini arti *franchise* adalah memberi hak positif untuk menggunakan atau melakukan sesuatu secara komersial. Pada umumnya hak tersebut mencakup penggunaan nama atau metode kerja yang telah dikenal yang dimiliki oleh orang lain. Definisi *franchise* menurut Asosiasi *Franchise* Internasional: *franchise* adalah hubungan antara dua pihak (franchisor dan franchise) di mana pengetahuan, citra, keberhasilan, manufaktur dan teknik pemasaran pihak *franchise* diperoleh dari pihak franchisor. Seseorang yang membeli lisensi *franchise* dia membeli perusahaan yang telah dikemas.

Waralaba telah dikenal sejak Abad Pertengahan sebagai metode mendirikan tempat penjualan (outlet) untuk menjual produk manufaktur. Di zaman modern, tidak lama sesudah Perang Saudara di Amerika Serikat, perusahaan mesin jahit Singer pertama kali mengenalkan sistem waralaba. Sistem ini

berangsur-angsur surut dan *franchise* tidak menjadi bagian penting dari sistem distribusi sampai dengan industri mobil dan minuman ringan menggunakannya pada awal abad duapuluh. Franchise mengalami perkembangan yang berarti dalam tahun 1930-an pada waktu perusahaan-perusahaan minyak menggunakannya sebagai sistem distribusi utama.

Waralaba atau *franchise* telah berkembang luas, dan kini merupakan salah satu cara untuk memiliki perusahaan kecil dengan cara menjalin kontrak *franchise* antara seorang wirausahawan untuk dapat menggunakan nama, logo, dan merek dagang perusahaan barang dan/atau jasa yang telah mapan dikenal luas, misalnya Kentucky Fried Chicken, McDonlas, Pizza Hut, UPS dan lain-lainnya. Perusahaan yang menyediakan produk berupa jasa dan/atau barang disebut *franchisor*, dan pihak yang menjual produk di wilayah tertentu disebut *franchise*. Pihak kedua ini membayar kontrak *franchise*.

Perjanjian *franchise* adalah kontrak perijinan pemakaian nama, merek dagang, dan logo perusahaan *franchisor* yang di dalamnya dicantumkan ikhtisar peraturan pengoperasian *franchise*, jasa yang disediakan oleh *franchisor*, dan persyaratan keuangan.

Di samping itu, franchise menyetujui untuk membeli perlengkapan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh *franchise*, mengikuti sistem penjualan dan pelayanan dan peraturan pengoperasian perusahaan, melibatkan diri dalam promosi bersama, dan senantiasa menjaga hubungan dengan *franchise*. Sebagai imbalan, *franchisor* biasanya memberikan bantuan berupa petunjuk dan pelatihan, bantuan manajemen, prosedur akuntansi dan manajemen, pelatihan karyawan, bantuan keuangan, dan rencana bangunan serta pemilihan tempat usaha. Untuk memenuhi persyaratan keuangan diperlukan sejumlah investasi minimum yang pembayarannya dapat diangsur sesuai dengan kesepakatan di antara kedua pihak, pembayaran iuran pertama, dan pembayaran bulanan yang dapat didasarkan atas persentase penjualan.

B. Jenis Perusahaan Waralaba (Franchise)

Terusahaan waralaba (*franchise*) dilakukan pada berbagai produk dan jasa seperti minuman, makanan cepat saji, es krim, jasa cuci (*laundry*), hotel, dan sebagainya. Usaha waralaba dapat diklasifikasikan dalam empat jenis dengan ciri yang saling berbeda antara yang satu dengan yang lain.

1. Sistem waralaba pabrik-pengecer. pada umumnya pabrik memberi izin usaha kepada semua toko pengecer (*outlet*) untuk menyimpan sediaan dan memasarkan jajaran produknya. contohnya meliputi kendaraan bermotor, peralatan pertanian, produk minyak dan gas, dan sepatu.
2. Sistem waralaba pabrik-grosir. Perusahaan minuman, terutama minuman ringan dan bir mendominasi waralaba jenis ini. Pada waralaba minuman ringan pabrik memasok bahan dasar kepada grosir yang menambahnya dengan bahan, kemasan produk, dan kemudian mendistribusikannya kepada pengecer lokal. Dalam sistem ini *franchise* melakukan aktivitas produksi dan mendistribusikan kepada produknya ke tingkat pengecer. Seperti dalam ketentuan pada sistem pabrik-pengecer, *franchise* mengawasi produk untuk didistribusikan atau sifat dan cirinya.
3. Sistem waralaba grosir-pengecer. Dalam sistem ini grosir mensponsori waralaba eceran; *franchisor* mencari pengecer independen untuk menjadi *franchise* dengan cara kontrak.
4. Waralaba nama perusahaan. Sistem waralaba nama perusahaan paling diminati dan telah berkembang dengan cepat dalam dua dekade terakhir. Dalam tatanan ini *franchisor* memiliki nama perusahaan yang telah dikenal dan metode untuk pengoperasian toko pengecer (*outlet*) yang terbukti menguntungkan. Misalnya, restoran McDonalds, Kentucky Fried Chicken, hotel Holiday Inn, Sheraton Inn, dan lain-lain.

C. Sifat Hubungan Waralaba (Franchise)

Inti hubungan waralaba/*franchise* berupa perjanjian kontrak yang mengatur kebebasan *franchise* untuk melakukan atau menggunakan sesuatu yang merupakan milik atau hak *franchisor*. Ikatan perjanjian ini mengatur hubungan dan pengendalian distribusi produk atau jasa yang dijual oleh *franchise*. *Franchise*, wirausahawan atau investor membayar sejumlah tertentu yang disetujui untuk memperoleh hak menjual suatu produk atau jasa tertentu, menggunakan merek dagang, cap, teknik pengoperasian, atau proses teknis yang dimiliki oleh *franchisor*.

Hubungan *franchise* tidak hanya mencakup lisensi untuk menggunakan merek dagang tertentu atau teknik perusahaan sebagai imbalan suatu pertimbangan tertentu. Lebih dari itu ada dua keuntungan dalam hubungan antara *franchise* dan *franchisor* sebagai berikut: pertama, keberhasilan perusahaan waralaba menguntungkan kedua pihak sehingga perjanjian kontrak dapat diperpanjang; dan kedua, *franchise* bersedia menjaga standar operasi tertentu yang ditetapkan oleh *franchisor*.

Pada umumnya bentuk hubungan *franchise* mencakup pengendalian manajemen dan pengambilan keputusan bersama, pertukaran manajemen yang spesifik atau keahlian teknis, dan, biasanya, manfaat produk atau jasa dikembangkan oleh *franchisor*.

1. *Franchisor*. Dengan mengetahui motif *franchisor* akan membantu *franchise* untuk mengevaluasi prospeknya secara obyektif sebagai anggota sistem distribusi *franchisor*.
2. Akuisisi modal. Pada tahun-tahun belakangan ini alasan utama bagi perusahaan untuk menerima distribusi waralaba memerlukan modal. Perusahaan makanan cepat saji yang telah dikenal luas menggunakan pembayaran terlebih dahulu yang dibayar oleh *franchise* sebagai sumber utama modal kerja. Cara ini merupakan teknik pembiayaan yang menarik karena pada umumnya modal dikumpulkan dalam waktu yang lama sebelum tempat usaha (outlet) dibuka. Ketentuan ini

- menjadikan pihak, franchisor menerima uang dalam jumlah besar dalam bentuk pinjaman tanpa bunga dari *franchise*.
3. Mengurangi biaya pemasaran. Usaha waralaba *franchise* dapat mengurangi biaya pemasaran. Jika perusahaan mempunyai toko, perusahaan harus membayar semua biaya pengoperasian perusahaan yang tersebar di beberapa lokasi, biaya seperti tenaga kerja, overhead, administrasi personel, pelatihan karyawan, merupakan pengeluaran yang secara kontinu harus dibayar tanpa memperhatikan volume penjualan.

D. Kewirausahaan

Franchisor yang berhasil percaya bahwa manajer-wirausahawan lokal merupakan faktor penting dalam penyelenggaraan sistem waralaba. Bagi franchisor pada umumnya, *franchise* yang baik adalah orang yang dapat mentaati suatu cara melakukan usaha yang telah ditetapkan tanpa bermaksud untuk berupaya melakukan improvisasi. Seringkali *franchisor* mencari orang yang bertipe “prajurit”, yakni, mereka yang dapat bekerja dengan baik menurut jenjang pangkat, di antara atasan yang memberi perintah dan pribadi yang mengikuti mereka. *Franchisor* mendapati bahwa, *franchise* lebih mungkin untuk bekerja keras dalam pemasaran dan dalam pengendalian biaya operasi daripada karyawan yang digaji di perusahaan yang dimiliki oleh toko pengecer (outlet).

Pengalaman menunjukkan bahwa keberhasilan sistem waralaba (*franchise*) dan *franchise* berkaitan erat dengan efektivitas franchisor menciptakan kondisi yang mendukung bagi kewirausahaan di antara manajer pemilik waralaba (*franchise*).

Faktor pribadi seseorang merupakan faktor penting dalam menentukan kesesuaian hubungan *franchise* dan dirinya sebagai seorang *franchise*. *Franchise* dalam sistem yang berjalan dengan baik cenderung menganggap dirinya sebagai wirausahawan dan pelaku bisnis lokal yang patut diperhitungkan.

Pada umumnya pelaku bisnis ingin berbisnis untuk dirinya, tetapi ragu untuk mengambil langkah drastis pada awal perusahaan bisnis yang sepenuhnya mandiri. Kurangnya pengalaman berbisnis merupakan alasan keraguan wirausahawan untuk berjalan sendiri dalam menjalankan perusahaan. Meskipun pada umumnya orang mengetahui bahwa menjalankan perusahaan kecil merupakan keinginan, mereka kurang memiliki ide, produk, jasa, atau lokasi perusahaan yang spesifik.

Franchise mempunyai daya tarik tersendiri bagi pelaku bisnis seperti tersebut di atas. Membeli *franchise* dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

- Perusahaan dan metodenya secara keseluruhan telah teruji.
- *Franchise* dapat bermula dengan produk atau jasa yang telah dikenal dan diterima konsumen.
- Catatan keberhasilan dalam bidang keuangan dan pemasaran dapat diketahui dan yang dianggap sesuai dapat diterapkan pada *franchise* tertentu yang akan dibeli.
- Dapat memperoleh bantuan dari ahli dalam berbagai bidang yang berhubungan dengan pembukaan dan pengoperasian perusahaan seperti pemilihan lokasi, tata letak toko, barang dagangan, pengendalian sediaan, dan akuntansi.

Pada umumnya *franchise* menerima indentitas dan partisipasi kelompok dalam sistem *franchise*. Menurut pengamatan banyak *franchise* yang tidak menginginkan mandiri sepenuhnya, melainkan lebih menginginkan untuk menjadi bagian dari perusahaan besar yang berhasil.

1. Evaluasi Perjanjian Waralaba (Franchise)

Perjanjian atau kontrak waralaba (*franchise*) menyatakan tanggungjawab *franchisor* dan *franchise*. Perjanjian harus menyebutkan dengan jelas segala sesuatu yang akan dipasok oleh *franchisor* pada awal *franchise* dan bentuk jasa yang akan diterima oleh *franchise*. Lebih dari itu, perjanjian juga menyebutkan dengan rinci cara pengoperasian perusahaan. Komitmen dan pertanggungjawaban

yang tidak jelas akan menimbulkan perselisihan hukum. Semua janji dan persetujuan, baik secara lisan maupun tertulis, harus diperiksa oleh pengacara atau kuasa hukum dan disebutkan dalam kontrak *franchise*. Berikut dipaparkan elemen-elemen yang pada umumnya disebutkan dalam perjanjian *franchise*.

2. Biaya Awal dan Biaya Perpanjangan

Franchisor biasanya memerlukan biaya *franchise* yang besarnya bervariasi. Tujuan keperluan biaya untuk memperoleh modal kerja bagi *franchisor*, dan untuk biaya pengeluaran lokasi usaha, pelatihan, dan jasa lain yang diperlukan untuk memberi jaminan untuk pembuatan “toko eceran (outlet) *franchise*. Lebih dari itu, biaya ini juga untuk mengasuransikan pribadi *franchise* dalam pengoperasian perusahaan. Beberapa toko eceran dan tempat-tempat penjualan jasa tidak membayar biaya awal. *Franchise* membayar sewa untuk penggunaan fasilitas *franchisor* dan *franchisor* mendapatkan laba dari menjual produk kepada *franchise*. Misalnya, pabrik minuman ringan, *franchisor* menjual sirup yang menjadi bahan dasar minuman kepada *franchise* yang membotolkan minuman, selanjutnya bahan dasar diolah menjadi produk yang dapat dipasarkan.

Dalam *franchise* bisnis jasa, seperti akuntansi, biro perjalanan, dan penyalur tenaga kerja, biaya awal hanya dikenakan pada uang yang didapat ini dikarenakan biaya tidak meliputi penggunaan nama, metode operasi, dan bentuk usaha *franchisor*, tetapi tidak ada kelanjutan hubungan.

3. Lokasi Usaha dan Fasilitas

Keberhasilan usaha *franchise* sangat ditentukan oleh lokasi usaha. Pada masa lalu, *franchisor* menerima *franchise* dan kemudian mencari lokasi untuk toko/outlet. Kemudian pada masa sekarang praktik seperti itu diubah. *Franchisor* mengidentifikasi dan membeli tempat untuk outlet dan kemudian menerima *franchise*.

Faktor utama penyebab perubahan prosedur tersebut adalah: *pertama*, perkembangan usaha *franchise* menyebabkan jumlah lokasi yang strategis mengalami penurunan tajam. *Kedua*, harga tanah mengalami kenaikan ketika diketahui bahwa perusahaan *franchise* terkemuka menginginkan tempat tertentu. *Ketiga*, pemerintah daerah setempat membatasi kontribusi ketersediaan lokasi strategis yang semakin berkurang.

Franchisor dalam membeli properti bisnis seringkali memanfaatkan jasa perantara. Meskipun demikian, faktor yang lebih penting adalah *franchisor* menjadi lebih seksama dalam penelitian dan pemilihan tempat yang potensial untuk outlet. Seringkali sejumlah besar dana dikeluarkan untuk riset pemasaran dan studi kelayakan yang diperlukan untuk mengevaluasi suatu lokasi toko.

4. Pelatihan Bisnis

Pada umumnya *franchisor* yang mempunyai reputasi terkemuka menawarkan pelatihan menyeluruh tentang pengoperasian perusahaan. Mereka memerlukan pelatihan seperti itu sebagai syarat mendapatkan *franchise*. Perlu diketahui harapan *franchisor* pada *franchise* berkenaan dengan jenis usaha yang akan dioperasikan. Pada umumnya, *franchisor* lebih menutamakan, *franchise* yang belum berpengalaman karena mereka lebih mudah diberi pelatihan tentang cara *franchisor* mengoperasikan perusahaan.

Pelatihan *franchise* sebaiknya tidak terbatas pada materi tentang kebijakan, prosedur, dan metode, tetapi juga harus ditekankan pada sifat kewirausahaan dan kecakapan manajerial yang diperlukan. Problem pada permulaan dan pengoperasian usaha *franchise* tidak berbeda dengan yang dialami oleh pelaku usaha kecil. Pelatihan juga harus bertujuan menyiapkan manajer *franchise* untuk jam menghadapi stres karena jam kerja yang lama pada beberapa bulan pertama. Biaya pelatihan pada umumnya sudah termasuk dalam biaya yang dibayarkan kepada *franchisor*.

Kompetensi Inti dan Strategi Bersaing dalam Kewirausahaan

12

A. Perlunya Kompetensi Inti dan Strategi Bersaing

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 (multimarket scope of cooperation) dan koordinasi aktivitas multimarketing.

Saat ini telah terjadi pergeseran strategi, dari strategi perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan bagi shareholder menjadi memaksimalkan keuntungan bagi stakeholder. Akan tetapi, konsep laba tidak bisa dikesampingkan dan merupakan alat yang penting bagi perusahaan untuk menciptakan manfaat bagi para stakeholder.

Laba perusahaan merupakan cermin dari kinerja manajemen strategik yang berhasil memuaskan stakeholder. Oleh karena itu, salah satu tugas manajemen strategik adalah menciptakan laba yang bisa dipergunakan sebagai sumber dana untuk investasi dan meningkatkan manfaat bagi para stakeholder.

Laba perusahaan masih merupakan tujuan yang kritis bagi perusahaan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan, tetapi bukan tujuan akhir dari suatu perusahaan. Dikatakan sangat penting, karena apabila perusahaan tidak memperoleh laba, maka perusahaan tersebut tidak dapat memberikan manfaat bagi para stakeholder (A.Widjaja, 1993).

Dalam teori ekonomi mikro neo-klasik dari mahzab Austria, dikemukakan bahwa perusahaan bisa memperoleh keuntungan

bila memiliki keuntungan unik untuk menghindari persaingan sempurna. Menurut "Dynamic Theory of Strategy" (Porter, 1991), suatu perusahaan dapat memperoleh keberhasilan bila memenuhi 3 kondisi, yaitu: (1) Tujuan perusahaan dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar; (2) Tujuan dan kebijaksanaan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan, serta diperbaharui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal; (3) Perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*distinctive competency*) sebagai pendorong (*drivers*) untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan "reputasi merk" (*brand-name reputation*) dan biaya produksi yang rendah (*low-cost*). Kompetensi khusus ini harus dikembangkan terus secara dinamis. Bila kompetensi khusus ini tidak diubah, maka tingkat keuntungan perusahaan bisa menurun.

Memahami uraian di atas, pada intinya perusahaan harus menciptakan daya saing khusus untuk memperkuat posisi tawar-menawar (*bargaining power*) dalam persaingan, dan untuk menampung tuntutan persaingan di pasar yang berasal dari para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti, dan tantangan yang gencar dari para pesaing. Menurut strategi ini, perusahaan harus mencari pasar yang kuat dengan biaya yang rendah (*market power and low cast*) yang harus menjadi senjata utama dalam persaingan.

B. Kompetensi Inti Kewirausahaan

Gary Hamel dan C.K Prahalad dalam karyanya "*Competing For The Future*" (1994), mengemukakan beberapa definisi kompetensi inti (*core competency*) sebagai berikut: (1) Kompetensi inti menggambarkan kemampuan kepemimpinan dalam serangkaian produk atau jasa; (2) Kompetensi adalah sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing. (3) Kom-

petensi inti adalah ketrampilan yang memungkinkan perusahaan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan; (4) Sumber-sumber kompetensi secara kompetitif merupakan suatu keunikan bersain dan memberikan kontribusi terhadap nilai dan biaya konsumen.

Oleh karena itu, menurut *resource-based theory*, yang dikutip oleh Shoemaker (1980), pusat perhatian perusahaan dalam menciptakan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) untuk mencari keuntungan besar yang dikemukakan Porter (1985) merupakan strategi jangka pendek dan statis, sedangkan yang diperlukan adalah daya saing jangka panjang untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan (Albert Wijaya, 1993:47).

Untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan, maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang mungkin belum dimanfaatkan secara optimal, dan dapat diubah menjadi peluang produktif yang unik, di antaranya melalui pencarian ide-ide baru atau wawasan manajemen yang lebih luas secara terus-menerus.

Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan: (1) Pola organisasi dan administrasi yang baik; (2) Perpaduan aspek fisik yang "*tangible*" seperti sumber daya manusia dan alam serta aset "*intangibel*" seperti kebiasaan berpikir kreatif (Penrose, 1985) dan ketrampilan manajerial; (3) Budaya perusahaan (*corporate culture*); (4) Proses kerja dan penyesuaian yang segera atas tuntutan baru (*time response compression*).

Kedua teori ini kelihatannya sangat relevan bila diterapkan dalam pembangunan perusahaan kecil di Indonesia yang dihadapkan pada persaingan bebas, dan krisis ekonomi yang berkepanjangan seperti sekarang ini. Pangsa produksi adalah perusahaan yang muncul pada berbagai produk yang mempunyai berbagai komponen penting yang sama dan tidak lagi mencari pangsa pasar pada produk konsumen akhir seperti masa lalu. *Strategy resource-*

based ini menurut Albert Widjaja (1993:47) lebih murah, karena usaha kecil bisa memanfaatkan sumberdaya alam dan tenaga kerja lokal.

Menurut Grant (1991), yang dikutip oleh Albert Wijaya (1994) ada beberapa langkah untuk mengembangkan *resource-based strategy*, antara lain:

1. Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya. Sumber daya itu di antaranya: (a) Teknologi yang dimiliki; (b) Kapabilitas karyawan; (c) Paten dan merek; (d) Keuangan; (e) Kecanggihan pemasaran; (f) Pelayanan pada pelanggan. Sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi: (a) Sumber daya financial; (b) Sumber daya fisik; (c) Sumber daya manusia; (d) Sumber daya technology; (e) Sumber daya refutasi organisai;
2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas. Kapabilitas diartikan sebagai apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari kerja tim (bukan perorangan) yang bersama-sama mengembangkan sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas yang mengintegrasikan ide baru, keterampilan, dan pengetahuan lain yang menjadi kunci berfiktif kreatif.
3. Menyortir dan mengembangkan kapabilitas. Menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diaplikasikan di pasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi secara berkesinambungan yang sulit ditiru atau disaingi. Dalam hal ini kapabilitas harus dipelihara dalam hal: (a) Harus tahan lama, yaitu perlu terus pembaharuan atau modifikasi dengan mencari pengetahuan atau ide-ide baru; (b) Harus tidak transparan, yaitu dengan mengembangkan kapabilitas yang beragam, tidak bergantung pada salah-satu sumber kapabilitas, sehingga sulit di amati atau direkonstruksikan oleh orang lain.
4. Mempormulasikan strategi pengembangan. Mempormulasikan strategi pengembangan *core resources and capability* seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen.

C. Strategi Bersaing Dalam Kewirausahaan

1. Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Michael P. Porter (1997 dan 1998) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat bersaing, yaitu:

- a. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan bergantung pada keberanian perusahaan untuk dapat bersaing. Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.
- b. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.
- c. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Semua keunggulan bersaing ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik serta memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli dalam bentuk kualitas produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya.
- d. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing di atas menghasilkan tiga strategi generik (Porter, 1997: 11-13), yaitu: (1) Biaya rendah; (2) Diferensiasi; (3) Fokus; (4) Strategi fokus memiliki dua variabel utama, yaitu: (a) Fokus biaya; (b) Fokus diferensiasi.

2. Strategi Perusahaan

Menurut Collin Montgomery (1998 : 5), strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi

dan koordinasi aktivitas multi pemasaran. Meskipun dalam manajemen perusahaan modern seperti sekarang ini telah terjadi pergeseran strategi, yaitu dari strategi memaksimalkan keuntungan pemegang saham (mencari laba perusahaan) menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua yang berkepentingan dalam perusahaan (stakeholder), yaitu individu atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan perusahaan, seperti karyawan, manajemen, pembeli, masyarakat, pemasok, distributor dan pemerintah. Akan tetapi, konsep laba tidak bisa dikesampingkan dan merupakan alat yang penting bagi perusahaan untuk menciptakan manfaat bagi para pemilik kepentingan.

Salah satu tugas manajemen strategis adalah menciptakan laba yang bisa dipergunakan sebagai sumber dana untuk investasi dan meningkatkan manfaat bagi pemilik kepentingan.

Menurut Albert Widjaja (1993), laba perusahaan masih merupakan tujuan yang kritis bagi perusahaan dan menjadi ukuran keberhasilan, tetapi bukan tujuan akhir dari suatu perusahaan.

Perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila: (1) Memiliki keunggulan yang unik; (2) Tercipta dari penemuan yang dilakukan para wirausaha; (3) Dihasilkan dari proses kreatif yang dinamis; (4) Menciptakan daya saing khusus.

Dalam konsep strategi pemasaran terdapat istilah bauran pemasaran (marketing mix) yang dikenal dengan 4P, yaitu: (1) *Product* (barang dan jasa); (2) *Price* (harga); (3) *Place* (tempat); (4) *Promotion* (promosi).

Dalam konteks kewirausahaan, 4P tersebut ditambahkan satu P, yaitu *Probe* (penelitian dan pengembangan) sehingga menjadi 5P. Dalam riset pemasaran, *Probe* selalu ditambahkan di awal sehingga urutan bauran pemasaran menjadi: (1) *Probe* (penelitian dan pengembangan); (2) *Product* (barang dan jasa); (3) *Price* (harga); (4) *Place* (tempat); (5) *Promotion* (promosi).

Dalam konteks manajemen strategis yang baru, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi yaitu:

Daftar Pustaka

- Achmad Sanusi, (1998). *Pendidikan Alternatif* Bandung: PPS IKIP& GMP.
- Adam, Everett E. Jr. And Ronald J. Ebert. (2000). *7th edition. "Productions and. Operations Management"*. London: Prentice Hall, Inc.
- Allan Filley dan Robert W. Price (1991) *Mangerial Process and Organization: Sott Foresman and Company*
- Alma Buchari. (2005) *Kewiransabaan Untuk Mahasiswa Dan Umum*. PT. ALFABETA, Bandung
- Buchari. (2007). *Manajemen pemasaran dan pemasaran jasa*. Bandung: Alfabeta
- Bygrave, William D. (1996). *Fife Partabic MBA: Entrepreneurship*. Jakarta. Binampa. Aksara.
- Casson, Mark C. *The` Entrepreneur: An Economic Theory*. 1982. Reprint. 1991.
- Charles A Weber, Current. John R., Benton,W.C. (1991). *Vendor Selection Criteria and Methods. The Ohio State University, 1775 College Road, Columbus*.
- Collins, Montgomery. (1998). *Corporate Strategy: A Research Based Approach*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- D'Aveni, Richard A. *Hypercompetition (1994) Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press,

- Dun Steinhoff, John.F.Burgess (1993). *Small Business Management Fundamentals*, Sixth Edition New York: McGraw-Hill Inc.
- David C. McClelland, (1971) *Motivational Trends In Society* Morristown, N.J: General Learning Press,
- Gede Anggan Suhandana (1980). *Pengaruh Kepariwisata Terhadap Perilaku Kewiraswastaan Pengrajin Ukir Kayu di Bali*. Disertasi Doktor. Bandung PPS IKIP
- Gibson, Rowan, (1997) *Rethinking The Future*, London, Nicholas Brealy
- Harsojo. (1985). *Kebudayaan Sunda Dalam Bunga Rampai Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*. Jakarta: Jambatan.
- Heidjrachman Ranupandojo, (1982) *Rural industrialization in Third World countries*. Sterling Publishers.
- Ibnu Soedjono. Et.al, (1996). *Koperasi Di Tengah Arus Liberalisasi Ekonomi*. Jakarta FORMASI,
- Alex Inkeles and David H. Smith. (1974). *Becoming Modern, Individual Change in Six Development Countries*. Massachusett: Harvard
- Lambing, Peggy A. dan Charles R. Kuehl. (2003). *Entrepreneurship*, Edisi Ketiga, New Jersey: Prentice Hall.
- Allen, Louis. (1986). *A Management and Organization*. New York : McGraw-. Hill Book Company.
- Mahoney J. T.JR. Pandian, (1992) *The Resorce Based Viw Withm Conversation of Strategy Management*. Journal Vol. 13. No. 5
- Marzuki Usman.(1997). *Kewirausahaan dalam Birokrasi Salab Satu Langkah Antisipatif Menghadapi Globaliasi*. Makalah Seminar. Jatinangoro: IKOPIN.
- Maslow H.Abraham. (1954) *Motivation and Personality* TTK&P.
- Meredith, Geoffrey G., Nelson, Robert E., & Neck, Phillip A. (2002). *Kewirausahaan. Teori dan Praktek* (The Practice of Entrepreneurship). Jakarta: Penerbit PPM

- Michael, Harris, (2000), *Human Resources Management*, Orlando, The Dryden. Press. Osborne.
- Musselman Vernon A & Jakson Dan. (1989). *Pengantar Ekonomi Perusahan* Jld. I. Jakarta: Erlangga
- Porter, Michael E., (1980). *Technique for Analyzing Industries and Competitors*. *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Nasution, S (1982). *Teknologi Pendidikan*. Bandung Jemmars.
- Norman M. Scarborough And Zimmerer, W. Thomas (2000), *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*”, (edisi bahasa Indonesia), Jakarta.
- Ibnu Soedjono. Et.al, (1996). *Koperasi Di Tengah Arus Liberalisasi Ekonomi*. Jakarta FORMASI,
- Peggy Lambing, (2000). *Entrepreneurship*. Upper Sadle River: Prentice Hall
- Peter, F Drucker, (1995) *Managing in a Time of Great Change*, New York, Truman T Books I Dutton, November 1995.
- Prawirokusumo, (1997) *Peran Pergua Tinggi dalam menciptakan Wirausaha Tangguh* Makalah Seminar. Jatinangoro: IKOPIN
- Richard A. D’Aveni, (1994). *Hype, Competition Mrnmgng the Dynamiu of. Strategic Manelmering*. New York The. Free Press.
- Rogers, Everett M., & F.Floyd Shoemaker (1971). *Communication of Innovation A Cross-Cultural Approach*. The Free Press. New York.
- Shumpeter J.A. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford Univ. Press,
- Siagian, S. P.(1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Socharto Prawirakusumo. (1997). *Peranan Perguruan Tinggi dalam Menciptakan Wirausaha-wirausaha Tangguh*. Makalah Seminar. Jatinangor: PIBI- IKOPIN dan FNSt.

- Soemahamidjaja, S. (1997) "*Falsafah Pengembangan Disiplin Ilmu. Kewirausahaan di Perguruan Tinggi dalam konteks Pembangunan di Indonesia*". Makalah. Seminar. Jatinangor: PIBI-IKOPIN dan FNSt
- Soeparman Soemahamidjaja, (1980) *Membina Sikap Mental Wirausaha*. Jakarta Gunung Djati
- Suryana (2001). *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat, dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat,
- Wijandi, Soesarsono. (1988). *Pengantar Kewiraswastaan*. Bandung: Sinar Baru.
- Stephen P. Robbins. (1993). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Timmons, J.A. (1989), *The Entrepreneurial Mind*, Brian House Publishing, Andover, Masschusetts
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wasty Soemanto. (1984). *Pendidikan Kewirausahaan*. Bandung: Alfa Beta
- Yuyun Wirasasmita. (1994). *Kewirausahaan: Buku Pegangan*. Jatinangor: UPT-Penerbitan IKOPIN.
- Zimmerer W. Thomas Et al. (1996). *Entrepreneurship and The New Venture Formation*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Profil Penulis



H. A. Rusdiana lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar pada tahun 1975 di SD Cinyasag I, Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Cililin Bandung lulus tahun 1982. S-1 Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta tahun 2002. S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, selesai tahun 2012.

Sesuai dengan moto hidupnya “*belajar dan mengabdikan*”, sebagai Dosen PNS Fakultas Sains dan Teknologi UIN Bandung. Sampai saat ini ada enam buku ajar, yaitu: *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC, 2010), *Antropologi Pendidikan* (BatiC, 2011), dan buku lepas *Manajemen SDM* cet. II (Arsad, 2013), *Manajemen Kewirausahaan* (Insan Komunika, 2013). Khusus untuk pendidikan dan keguruan ada enam judul siap cetak, tiga kegiatan penelitian, enam tulisan Jurnal Nasional dan Internasional. Disamping itu, tak luput dari pengabdian kepada

masyarakat membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang mengembangkan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, di Yayasan ini dipercaya menjabat Kepala MI tahun 1984-1987, dan Sekretaris Yayasan sejak tahun 1984, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya di sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Ketua Yayasan. Kegiatannya adalah pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa. Pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa tinggal di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.