

**DIKTAT  
PENGANTAR KEWIRAUSAHAAN**



**DISUSUN OLEH  
PURWANTO, MM**

**JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
PRODI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2006**



## KATA PENGANTAR

Diktat Pengantar Kewirausahaan ini merupakan materi panduan perkuliahan pada mata kuliah kewirausahaan, yang disajikan berdasarkan silabus. Oleh karena itu sistematika isi diktat disesuaikan dengan pokok-pokok bahasan yang telah disusun disesuaikan dengan silabus.

Bab-bab yang disajikan dalam diktat ini diambilkan dari beberapa buku rujukan yang menurut penyusun sangat baik, mudah dipahami dan yang paling penting dapat memberikan informasi yang mendasar tentang kiat berwirausaha bagi siapapun yang membaca buku-buku rujukan tersebut. Buku-buku yang dimaksud adalah Pengantar Kewirausahaan oleh DR Suryana, M.Si, Pengantar Kewiraswastaan oleh DR Masyikur Wiratmo, Kewirausahaan oleh DR Buchari Alma, dan oleh karena itu pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada beliau.

Diktat ini digunakan dalam kalangan terbatas yaitu kepada para mahasiswa Jurusan Pendidikan Administrasi, Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi UNY. Tujuan lain penyusunan diktat ini adalah untuk memberi wacana kepada para mahasiswa dalam hal usaha mengembangkan potensi mereka menuju jiwa kemandirian.

Penyusun sadar bahwa kelemahan-kelemahan diktat ini cukup banyak, maka penyusun mengharapkan saran dan kritik dari semua pembaca senantiasa kami tunggu demi perbaikan dan penyempurnaan diktat ini, terlebih kepada para penulis yang kami sebutkan di atas.

Yogyakarta, Maret 2006

Penyusun



## DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
<b>BAB I KEWIRAUSAHAAN .....</b>	
<b>A. Menumbuhkan Sikap dan Minat Berwirausaha</b> .....	2
<b>B. Karakteristik dan Ciri Wirausaha</b> .....	5
<b>C. Rangkuman Materi</b> .....	9
<b>BAB II MOTIVASI BERPRESTASI .....</b>	11
<b>A. Landasan Motivasi Berprestasi</b> .....	11
<b>B. Faktor-Faktor Kritis Memulai Usaha</b> .....	17
<b>C. Pengenalan Lingkungan, Peluang, dan Kelayakan Usaha</b> .....	20
<b>D. Rangkuman Materi</b> .....	26
<b>BAB III PENGERTIAN PEKERJA BEBAS, PENGUSAHA</b> <b>PENGUSAHA, WIRASWASTA, DAN WIRAUSAHA</b> .....	29
<b>A. Istilah, Pengertian dan Batasan</b> .....	29
<b>B. Pandangan Para Ahli Tentang Wirausaha dan Kewirausahaan</b> .....	36
<b>C. Model dan Profil Wirausaha</b> .....	39
<b>D. Rangkuman Materi</b> .....	40
<b>BAB IV. APA KATA PETER DRUCKER TENTANG INOVA</b> <b>SI DAN KEWIRAUSAHAAN?</b> .....	42
<b>A. Ekonomi Wirausaha (<i>Entrepreneurial Economy</i>)</b> .....	42
<b>B. Kewirausahaan Sistematis (<i>Systematic Entrepre</i> <i>neurship</i>)</b> .....	45
<b>C. Tujuh Sumber Peluang Inovasi</b> .....	47
<b>D. Karakteristik Inovasi</b> .....	61
<b>E. Prinsip-Prinsip Inovasi</b> .....	63
<b>F. Tiga Syarat Inovasi</b> .....	65
<b>G. Rangkuman Materi</b> .....	65
<b>BAB V. KEPRIBADIAN, WATAK, DAN PRODUKTIVITAS</b> .....	69
<b>A. Kepribadian</b> .....	69
<b>B. Kepribadian Yang Produktif</b> .....	73
<b>C. Rangkuman Materi</b> .....	78
<b>BAB VI. PENGELOLAAN USAHA KECIL</b> .....	79
<b>A. Mendirikan usaha kecil</b> .....	79
<b>B. Bentuk-Bentuk Kepemilikan dan Kemitraan</b> .....	81
<b>C. Rangkuman Materi</b> .....	85



<b>BAB VII. MERINTIS USAHA DAN MODEL PENGEM-</b>	
<b>BANGANNYA .....</b>	<b>87</b>
<b>A. Cara memasuki Dunia Usaha .....</b>	<b>87</b>
<b>B. Bidang dan Jenis Usaha .....</b>	<b>91</b>
<b>C. Pemilihan Usaha .....</b>	<b>92</b>
<b>D. Pemilihan Tempat Usaha .....</b>	<b>93</b>
<b>E. Organisasi Usaha .....</b>	<b>94</b>
<b>F. Lingkungan Usaha .....</b>	<b>97</b>
<b>G. Hambatan Memasuki Dunia Industri .....</b>	<b>102</b>
<b>H. Rangkuman Materi .....</b>	<b>121</b>
<b>BAB VIII. PERENCANAAN DAN STRATEGI USAHA .....</b>	<b>124</b>
<b>A. Pengelolaan Usaha .....</b>	<b>124</b>
<b>B. Teknik dan Strategi Pemasaran .....</b>	<b>132</b>
<b>C. Strategi Pemasaran Usaha Baru .....</b>	<b>148</b>
<b>D. Teknik Pengembangan Usaha .....</b>	<b>159</b>
<b>E. Spirit Wirausaha .....</b>	<b>166</b>
<b>F. Rangkuman Materi .....</b>	<b>167</b>
<b>BAB IX. KOMPETENSI INTI DAN STRATEGI BERSAING .</b>	<b>169</b>
<b>A. Kompetensi Inti .....</b>	<b>169</b>
<b>B. Strategi Bersaing .....</b>	<b>176</b>
<b>C. Rangkuman Materi .....</b>	<b>185</b>
<b>BAB X. ETIKA BISNIS .....</b>	<b>187</b>
<b>A. Etika Dan Norma Bisnis .....</b>	<b>187</b>
<b>B. Prinsip, Etika Bisnis dan Perilaku Bisnis .....</b>	<b>196</b>
<b>C. Mempertahankan Standar Etika .....</b>	<b>197</b>
<b>D. Tanggung Jawab Perubahan .....</b>	<b>199</b>
<b>E. Rangkuman Materi .....</b>	<b>202</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>204</b>





## **BAB I**

### **KEWIRAUSAHAAN**

#### **Tujuan Pembelajaran :**

1. Menumbuhkan minat berwirausahaan
2. Memahami karakteristik wirausaha
3. Memahami ciri watak dan sifat wirausaha

#### **Indikator Keberhasilan:**

Setelah mempelajari bab ini dan menyelesaikan tugas, mahasiswa memiliki dorongan untuk membuat rencana melakukan suatu usaha.

#### **Materi**

Menyikapi keadaan ekonomi Indonesia saat ini yang sedang tidak menentu, lapangan pekerjaan di sektor formal dan non formal semakin tertutup, pengangguran pada usia produktif dari tahun ke tahun bertambah besar belum lagi ditambah pengangguran baru akibat pemutusan hubungan kerja (PHK) dari perusahaan-perusahaan yang jatuh akibat terkena dampak krisis ekonomi yang sampai saat ini belum ada tanda-tanda berakhir menuju kearah perbaikan. Sadar maupun tidak bahwa semakin maju suatu negara maka semakin banyak orang yang terdidik semakin banyak lapangan pekerjaan yang tersedia? Jawabannya sangat klise "*tidak*", tetapi justru kebalikannya jumlah pengangguran intelektual semakin besar. Maka dari itu semakin dirasakan perlunya terobosan-terobosan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Terobosan-terobosan tersebut adalah menyiapkan dan memberdayakan sumber daya manusia untuk berpaling dari kebiasaan bekerja pada orang lain/ institusi lain menjadi membuka usaha sendiri dan merekrut orang lain. Usaha pemberdayaan sumber daya manusia ini ditempuh dengan menumbuhkan minat seseorang untuk berjiwa wirausaha.



## **A. Menumbuhkan Sikap dan Minat Berwirausaha**

Sikap membuat seseorang berada dalam suatu kerangka berfikir yang lebih baik atau tidak lebih baik bergerak ke arah obyek atau justru menjauhi suatu obyek. Sikap sifatnya sangat sensitif dan emosional dan mudah terpengaruh oleh lingkungan yang melingkupinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Philip Kotler yang menyatakan bahwa sikap menjelaskan evaluasi kognitif, perasaan emosional dan kecenderungan tindakan seseorang yang menguntungkan atau tidak menguntungkan terhadap benda atau sebuah gagasan.

Sikap menentukan seseorang untuk berperilaku relatif konsisten terhadap obyek-obyek yang sama. Fishbein dan Ajzen mengatakan bahwa sikap merupakan predisposisi yang dipelajari untuk menanggapi secara konsisten terhadap suatu obyek baik bentuk tanggapan positif dan negatif (1975 : 7)

Berdasarkan pemahaman terhadap dua pendapat itu dapat disimpulkan adanya dua ciri sikap yaitu : 1) Sikap itu predisposisi (keadaan mudah terpengaruh) dan, 2) Sikap itu bisa dipelajari.

Sedangkan minat seseorang terhadap aktivitas merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan seseorang pada aktivitas tersebut. Winkel mendefinisikan minat adalah kecenderungan yang agak menetap dalam subyek mereka merasa tertarik pada bidang tertentu dan merasa senang dalam bidang itu (1983 : 30). Definisi lain menyatakan minat merupakan pemusatan tenaga psikis yang tertuju pada obyek. Hal ini akan terlihat pada sedikit banyaknya kekuatan yang menyertai atau aktivitas yang dilakukan (Sumadi Suryobroto, 1968 : 9).

Jadi minat dapat juga diartikan sebagai perasaan tertarik atau berkaitan pada suatu hal atau aktivitas tanpa ada yang menyuruh. Maka dari itu minat pada dasarnya adalah penerimaan suatu hubungan antara diri sendiri dengan sesuatu diluar dirinya. Minat seseorang biasanya diekspresikan melalui pernyataan yang menunjukkan bahwa seseorang lebih tertarik pada suatu obyek dari pada obyek yang lain. Minat dapat juga dimanifestasikan melalui partisipasi dalam suatu



aktifitas. Seseorang yang berminat terhadap suatu obyek tertentu cenderung menaruh perhatian lebih besar terhadap obyek tersebut.

Adapun ciri-ciri minat adalah :

1. Minat tidak dibawa orang sejak lahir, melainkan dibentuk dan dipelajari selama perkembangan terjadi.
2. Minat selalu berubah dan berkembang sesuai dengan perubahan lingkungan dan kedekatan obyek yang dihadapi.
3. Minat itu adalah independent, artinya mudah terpengaruh dengan obyek yang melingkupi.
4. Minat itu sifatnya jamak.
5. Minat mengandung dorongan (motif) dan perasaan.
6. Minat itu unik.

Pasaribu dan Simanjuntak menyatakan secara psikologis minat mempunyai arti :

1. Minat aktual adalah minat yang berlaku pada obyek yang ada pada saat ruangan yang konkrit. Minat actual ini disebut perhatian yang merupakan dasar bagi proses belajar.
2. Minat disposisional atau arah minat, dasarnya pembawaan atau disposisi sehingga menjadi ciri sikap hidup seseorang dalam keterkaitannya terhadap obyek. (1984 : 52)

Kaitannya antara sikap dan minat masyarakat terhadap kehidupan berwirausaha sebenarnya terletak pada bagaimana seseorang mengenal potensi dirinya, maka timbul suatu dorongan dan mawas diri bahwa berbagai hal yang telah mereka capai sebenarnya merupakan akibat dari perilaku dirinya memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Sehingga baik kekuatan dan kelemahan sebenarnya diyakini sebagai faktor-faktor yang dapat mendorong pencapaian cita-cita dan tujuannya. Semakin menyakini bahwa dirinya dapat mengorganisasikan berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri dan lingkungannya maka semakin yakin bahwa dirinya dapat mewujudkan suatu prestasi. Menyakini makna prestasi adalah meyakini bahwa



dirinya mengenal cara-cara mengembangkan kekuatan-kekuatan yang ada sekaligus dapat mengatasi terhadap kemungkinan timbulnya kelemahan serta menyiapkan berbagai alternatif pemecahannya (solusinya).

Dengan meyakini makna prestasi (keberhasilan) dirinya, mereka semakin yakin bahwa prestasi yang telah dicapai dapat mendorong untuk mewujudkan prestasi lain yang lebih baik lagi. Dan pada gilirannya prestasi yang sudah baik menjadikan tantangan untuk mewujudkan prestasi yang sempurna.

Berdasarkan suatu penelitian terhadap siswa kelas 3 SMU di kota Bandung, ditemukan adanya pergeseran minat bisnis dikalangan remaja. Suatu hal yang menonjol yang ditemukan dalam penelitian ini adalah adanya perubahan “sikap dan pandangan” dari generasi muda calon intelektual bangsa kita. Demikian pula ada perubahan pandangan dari orang tua, yang sudah menyenangi dan mengizinkan putra-putrinya terjun ke bidang bisnis. Para remaja ini menyatakan mereka sangat menyenangi kegiatan bisnis. Mereka akan terjun ke bidang bisnis karena pekerjaan bisnis sangat menjanjikan untuk masa depan. Untuk mengantisipasi pekerjaan bisnis, mereka mempersiapkan bekal, “berupa sikap mental” dan menguasai beberapa keterampilan yang menunjang. Banyak keterampilan yang harus dimiliki oleh remaja, seperti keterampilan mengetik manual, komputer, akuntansi, pemasaran, otomotif, elektronik dan sebagainya. Semakin banyak memiliki keterampilan yang dikuasai, maka makin banyak peluang terbuka untuk membuka lapangan wirausaha (Buchari Alma ; 2000:3).

Sehubungan dengan hasil penelitian di atas dapat diasumsikan bahwa melakukan kegiatan bisnis/ berwirausaha tidak terlalu sulit, mereka butuh kepercayaan diri dalam mengorganisasi potensi yang dimiliki dalam menangkap peluang dan mengimplementasikan dalam kehidupannya untuk melakukan kegiatan wirausaha. Jika seorang sudah menentukan sikap dan minat melakukan kegiatan bisnis/ wirausaha ujungnya ada dua alternatif yaitu berhasil atau gagal. Jika wirausaha dalam melakukan kegiatan bisnisnya diawali dengan perencanaan-perencanaan dan strategi-strategi yang sistematis maka tujuan yang ingin dicapai





dapat terwujud. Namun sebaliknya ada hambatan perkembangan jiwa kewirausahaan, hambatan tersebut adalah faktor psikologis yang membentuk sikap negatif masyarakat sehingga mereka kurang berminat terhadap profesi wirausaha, antara lain sifat agresif, ekspansif, bersaing, egois, tidak jujur, kikir, sumber penghasilan tidak stabil, kurang terhormat, pekerjaan rendah, dan sebagainya. Pandangan semacam ini dianut oleh sebagian besar penduduk sehingga mereka tidak tertarik. Mereka tidak menginginkan anak-anaknya tererjun ke bidang ini dan berusaha mengalihkan perhatian anak untuk menjadi pegawai negeri, apalagi bila anaknya sudah bertitel lulus perguruan tinggi. Mereka berucap untuk apa sekolah tinggi, jika hanya mau jadi pedagang. Pandangan seperti ini sudah melekat jauh dilubuk hati sebagian rakyat kita, mulai sejak zaman penjajahan Belanda sampai beberapa dekade masa kemerdekaan "(Buchari Alma : 2)" sikap negatif tersebut secara filosofi dan psikologis akan menjadi penghambat perkembangan jiwa kewirausahaan.

## **B. Karakter dan Ciri Wirausaha**

Wirausaha pada umumnya mempunyai sifat/ karakter yang sama. Dasar pemikirannya dimulai dari kebutuhan, keinginan, dan kekuatan atau tenaga/ energi yang dimiliki dalam petualangannya untuk berinovasi dan penerimaan tanggung jawab pribadi atas akibat dari sesuatu yang mereka lakukan. Masyhur Wiratmo mengatakan bahwa "wiraswastawan umumnya mempunyai sifat yang sama. Mereka adalah orang yang mempunyai tenaga, keinginan untuk terlibat dalam petualangan inovatif, kemauan untuk menerima tanggung jawab pribadi dalam mewujudkan suatu peristiwa dengan cara-cara yang mereka pilih dan keinginan untuk berprestasi yang sangat tinggi".(1996 : 4)

Berpijak pada dasar pemikiran sifat wirausaha yang teridentifikasi mulai dari kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), tenaga (*energi*), inovasi dan tanggung jawab atas akibat sesuatu yang mereka lakukan (*risiko*) merupakan penggerak (*driver*) atas segala kegiatan mereka untuk mewujudkan cita-citanya. Penting



kiranya untuk memberikan pengertian dari masing-masing sifat tenaga penggerak tersebut. Kebutuhan (*needs*) adalah ketidak beradaan beberapa kepuasan dasar manusia. Manusia membutuhkan makanan, minuman, pakaian, tempat berlindung, keamanan, hak milik, harga diri dan lain-lain. Kebutuhan ini tidak diciptakan oleh masyarakat, melainkan merupakan hakikat biologis dan kondisi manusia. Berdasarkan pengertian tersebut wirausaha menciptakan “suatu produk” dan ditawarkan ke pasar. Melalui mekanisme pasar produk itu akan dievaluasi oleh pasar/ konsumen untuk diterima atau ditolak. Produk diterima pasar/ konsumen berarti dapat memenuhi sebagian kebutuhan manusia, tetapi jika produk diolah pasar/ konsumen berarti wirausaha gagal memenuhi kebutuhan pasar/ konsumen. Bagi seseorang yang mempunyai jiwa kewirausahaan kegagalan dipandang sebagai langkah awal untuk mengembangkan usaha lainnya.

Keinginan (*wants*) adalah hasrat akan pemuas kebutuhan yang spesifik dan dinamis dengan kata lain keinginan itu tidak habis/ *mandeg*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kebutuhan manusia itu sedikit, tetapi keinginan mereka banyak. “Keinginan manusia terus dibentuk dan diperbaharui oleh kekuatan dan lembaga sosial, seperti gereja, sekolah, dan perusahaan” (Philip Kotler : 9).

Energi adalah kemampuan wirausaha untuk menangkap peluang usaha. Energi adalah kemampuan wirausaha untuk bekerja keras dan tekun dalam menghasilkan barang dan jasa serta mencoba cara kerja yang lebih tepat dan efisien.

Inovasi adalah memikirkan dan melakukan sesuatu yang baru yang menambah atau menciptakan nilai atau manfaat. Kemudian tanggung jawab atas risiko, berarti seorang wirausaha sudah mempertimbangkan bahwa setiap keputusan melakukan tindakan jika timbul risiko mereka sudah siapkan alternatif-alternatif pemecahannya.



## **Karakteristik Wirausaha**

Karakteristik wirausaha menurut **McClelland** adalah sebagai berikut :

1. Keinginan untuk berprestasi. Penggerak utama memotivasi wirausaha adalah kebutuhan untuk berprestasi, yang biasanya diidentifikasi sebagai *n Ach*. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai keinginan atau dorongan dalam diri seseorang yang memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan merupakan tantangan bagi kompetensi individu.
2. Keinginan untuk bertanggung jawab. Wirausaha menginginkan tanggung jawab pribadi bagi pencapaian tujuan. Mereka memilih menggunakan sumber daya sendiri dengan cara bekerja sendiri untuk mencapai tujuan dan tanggung jawab sendiri terhadap hasil yang dicapai. Akan tetapi, mereka secara pribadi mempengaruhi hasil-hasil.
3. Preferensi kepada risiko-risiko menengah. Wirausaha berfikir secara sistematis, mereka memilih menetapkan tujuan-tujuan yang membutuhkan tingkat kinerja yang tinggi, yaitu suatu tatanan yang mereka percayai akan menuntut usaha keras akan tetapi mereka yakin dapat memenuhi.
4. Persepsi pada kemungkinan berhasil. Keyakinan pada kemampuan untuk mencapai keberhasilan adalah kualitas kepribadian wirausaha yang penting. Mereka mempelajari fakta-fakta yang dikumpulkan dan menilainya. Ketika fakta-fakta tidak sepenuhnya tersedia, mereka berpaling pada tahap percaya diri mereka yang tinggi dan melanjutkan tugas-tugas tersebut.
5. Rangsangan oleh umpan balik. Wirausaha ingin mengetahui bagaimana hal yang mereka kerjakan, apakah umpan baliknya baik atau buruk. Mereka merangsang untuk mencapai hasil kerja yang tinggi dengan mempelajari secara efektif usaha mereka.
6. Aktivitas enerjik. Wirausaha seharusnya memiliki energi jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata orang. Mereka bersifat aktif dan dinamis dan mempunyai proporsi waktu yang lebih besar dalam mengerjakan tugas dengan cara baru. Mereka sangat menyadari perjalanan waktu adalah panjang. Kesadaran ini



- merangsang mereka untuk, terlibat secara mandalam pada kerja yang mereka lakukan.
7. Orientasi kemasa depan. Wirausaha melakukan perencanaan dan berfikir kedepan. Mereka mencari dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi jauh dimasa depan.
  8. Keterampilan dalam mengorganisir. Wirausaha menunjukkan keterampilan dalam mengorganisasi kerja dan orang-orang dalam mencapai tujuan. Mereka sangat objektif dalam memilih individu-individu untuk tugas tertentu. Mereka akan memilih patner yang ahli dan bukannya teman agar pekerjaan bisa dilakukan dengan efisien.
  9. Sikap terhadap uang. Keutungan finansial adalah nomor dua dibandingkan arti penting dari prestasi kerja mereka. Mereka hanya memandang uang sebagai lambang kongkrit dan tercapainya tujuan dan sebagai pembuktian bagi kompetensi mereka. (Masykur Wiratmo, 1996 : 5)

### **Ciri dan Sifat Wirausaha**

Wirausaha adalah individu-individu yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumberdaya yang dibutuhkan semua mengambil keuntungan dan dari padanya mereka mengambil langkah dan tindakan yang tepat guna mencapai sukses. Para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi kepada tindakan-tindakan, berorientasi tinggi dalam mengambil risiko dalam rangka mencapai tujuan usahanya.

Dasar tindakan dan langkah wirausaha tersebut didorong oleh kekuatan yang melekat pada dirinya yang mempunyai ciri dan sifat sebagai berikut :

Ciri-ciri	Watak/ Sifat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percaya diri</li> <li>• Berorientasikan tugas dan hasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keyakinan. Ketidak tergantungan, individualis optimisme</li> <li>• Kebutuhan akan prestasi, berorientasi</li> </ul>





<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengambil risiko</li> <li>• Kepemimpinan</li> <li>• Keorisinilan</li> <li>• Berorientasi ke masa depan</li> </ul>	<p>laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat energitik, dan inisiatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan mengambil risiko, suka pada tantangan</li> <li>• Bertingkah laku sebagai pemimpin. Dapat bergaul dengan orang lain. Menanggapi saran-saran dan kritik.</li> <li>• Inovatif dan kreatif fleksibel. Punya banyak sumber serba bisa, mengetahui banyak</li> <li>• Pandangan ke depan, perspektif.</li> </ul>
--	--

(Geoffrey G. Meredith, et.al)

Ciri dan perwatakan tersebut seyogyanya dimiliki oleh wirausaha walaupun tidak seluruhnya. Akan tetapi semakin banyak ciri dan perwatakan yang dimiliki sesungguhnya semakin kuat dorongan mereka untuk menjadi wirausaha.

### C. Rangkuman Materi

Sikap membuat seseorang berada dalam suatu kerangka berfikir yang lebih baik atau tidak lebih baik bergerak ke arah obyek atau justru menjauhi suatu obyek. Sikap sifatnya sangat sensitif dan emosional dan mudah terpengaruh oleh lingkungan yang melingkupinya.

Sikap menentukan seseorang untuk berperilaku relatif konsisten terhadap obyek-obyek yang sama. Berdasarkan pemahaman terhadap dua pendapat itu dapat dianalisis terdapat dua ciri sikap yaitu : 1) Sikap itu predisposisi (keadaan mudah terpengaruh) dan, 2) Sikap itu bisa dipelajari.

Minat adalah kecenderungan yang agak menetap dalam subyek mereka merasa tertarik pada bidang tertentu dan merasa senang dalam bidang itu.



Jadi minat dapat juga diartikan sebagai perasaan tertarik atau berkaitan pada suatu hal atau aktivitas tanpa ada yang menyuruh. Maka dari itu minat pada dasarnya adalah penerimaan suatu hubungan antara diri sendiri dengan sesuatu diluar dirinya. Minat seseorang biasanya diekspresikan melalui pernyataan yang menunjukkan bahwa seseorang lebih tertarik pada suatu obyek dari pada obyek yang lain.

**Pertanyaan untuk didiskusi**

Topik 1. Kekuatan apa yang mendorong setiap orang memiliki keteguhan tentang sikap

Topik 2. Kekuatan apa yang mendorong wirausaha berani mengambil risiko

**Bentuk makalah:**

Makalah berisi a. latar belakang masalah, 2. Kajian teori dan pembahasan, c. kesimpulan



## **BAB II**

### **MOTIVASI BERPRESTASI**

#### **Tujuan Pembelajaran.**

1. Mahasiswa memahami landasan motivasi berprestasi
  - Pengembangan motivasi berprestasi
  - Ciri-ciri tingkah laku dan pemikiran orang dengan motif berprestasi
2. Mahasiswa mengenal faktor-faktor kritis memulai usaha
3. Mahasiswa mengenal lingkungan, peluang dan kelayakan usaha

#### **Indikator Keberhasilan**

1. Mahasiswa memahami konsep-konsep dasar motivasi berprestasi
2. Mahasiswa memahami indikator faktor-faktor kritis dalam memulai membuka usaha baru
3. Mahasiswa memahami peluang, lingkungan dan faktor-faktor kelayakan usaha

#### **Materi**

##### **A. Landasan Motivasi Berprestasi**

Sebagai wirausaha sangat penting kiranya untuk lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya. Karena dalam diri wirausaha kemampuan mengenal potensi dan kelemahan dirinya menimbulkan suatu dorongan untuk mengetahui seberapa jauh hal-hal yang telah dicapai sebelumnya akibat dari perilaku dirinya dalam memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Kekuatan dan kelemahan sebenarnya diyakini sebagai faktor-faktor yang dapat mendorong pencapaian cita-cita dan tujuannya.

Semakin menyakini bahwa dirinya dapat mengorganisasikan berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada, maka semakin yakin bahwa dirinya dapat mewujudkan suatu prestasi. Sadar atau tidak menyakini makna prestasi adalah menyakini bahwa dirinya telah mengenal cara-cara mengembangkan kekuatan-



kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dan mengusahakan untuk mencari jalan pemecahannya.

Ada beberapa aspek yang dapat membantu wirausaha dalam mengembangkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dan mengusahakan untuk mencari jalan pemecahannya.

Beberapa aspek yang dapat membantu wirausaha dalam mengembangkan prestasi dirinya yaitu :

1. Pemahaman tentang konsepsi/pengertian pengenalan dirinya dan motivasi prestasi
2. Pemahaman tentang kendala dan teknik dalam pengenalan dan pengungkapan diri.
3. Wawasan tentang nilai-nilai unggul dalam berprestasi.

(Inpres nomor 4 th. 1995)

Mengakomodasi ketiga hal tersebut dalam memahami kekuatan dan kelemahan serta keyakinan bahwa setiap orang dapat berprestasi merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha. Artinya seorang wirausaha mau membuka “**isolasi diri sendiri**” dan melakukan komunikasi yang efektif, mau menerima umpan balik dalam mengevaluasi dan mengenal diri sendiri secara lebih tajam serta memotivasi diri untuk menggali potensi dan menemukan jati dirinya.

Pengembangan kepribadian dan perilaku wirausaha merupakan langkah awal mengenali jati diri serta kendala-kendala yang dihadapi.

Ciri-ciri wirausaha yang berhasil meliputi :

1. Berorientasi kepada tindakan, dan memiliki motif yang lebih tinggi dalam mengambil risiko dalam mengejar tujuannya.
2. Dapat mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki dan mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada.





3. Mempunyai perilaku yang agresif dalam mengejar tujuan atau berorientasi kepada tujuan atau hasil
4. Mau belajar dari pengalaman dan menjalankan dari waktu-kewaktu
5. Memupuk dan mengembangkan pribadi secara terus-menerus (Inpres nomor 4 th. 1995)

Berdasarkan ciri-ciri tersebut tidaklah mudah hanya membaca dan direnungkan, Sekurang-kurangnya wirausaha meyakini bahwa prestasi dapat diwujudkan maka mereka harus melakukan langkah-langkah nyata dan riil. Langkah-langkah nyata dan riil merupakan pengalaman yang berharga dan sulit untuk dinilai dengan uang. Pengalaman diri sendiri merupakan batu uji tentang keberhasilan atau kegagalan dan pada gilirannya menjadi motivasi diri untuk mencapai prestasi dan karirnya.

Disamping kelima ciri diatas masih ada elemen lain yang perlu dimiliki wirausaha yaitu :

1. Pemikirannya luwes dan kreatif
2. Mampu merencanakan; mengambil risiko; mengambil keputusan; dan mengambil tindakan.
3. Bersedia bekerja dalam keadaan konflik, perubahan dan keragu-raguan
4. Melakukan analisis diri sendiri dengan lingkungan
5. Mampu menyusun prioritas dalam sasaran-sasaran prestasi
6. Bersedia menawarkan sesuatu yang berguna bagi orang lain
7. Bersedia menciptakan kebutuhan lingkungan terhadap produk dan jasa.

(Inpres nomor 4 th. 1995)

Mengungkap motivasi yang ada pada seseorang/ diri sendiri disadari merupakan sesuatu hal yang sulit. Padahal motivasi yang ada pada seseorang sesungguhnya mencerminkan cara berfikir dan berperilaku dalam kehidupannya. Istilah motivasi menyatakan tingkah laku yang dengan giat diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan kata lain bahwa dibalik tingkah laku itu ada semacam kebutuhan atau keinginan. Karakter wirausaha mengandung arti bahwa



dalam dirinya ada kekurangan akan sesuatu dan kekurangan itu mungkin dapat dipuaskan dengan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memahami motivasi seperti ini, maka dorongan-dorongan dari dalam pada diri seseorang menyebabkan orang itu melakukan sesuatu yang dapat memuaskan kebutuhan atau keinginannya.

Beberapa pengertian yang ada hubungannya dengan motivasi dipakai dalam dunia usaha untuk menggambarkan semacam produktivitas, yaitu bagaimana seorang manajer menghendaki bawahannya melakukan pekerjaannya. Seseorang dikatakan “dimotivasi” bila ia melaksanakan sesuatu tidak seperti apa yang diharapkan kepadanya. Pimpinan biasanya memberi penghargaan berupa uang lebih sebagai imbalan atas karyanya.

Penelitian tentang motivasi telah menghasilkan pengembangan suatu teori tentang manusia dan motivasi. Berikut adalah beberapa prinsip dasar teori tersebut.

1. Semua orang dewasa yang sehat mempunyai persediaan daya potensial yang cukup besar
2. Semua orang dewasa mempunyai sejumlah “motif” atau kebutuhan dasar” yang dianggap sebagai katup atau jalan keluar yang menyalurkan dan mengatur arus daya potensial dari persediaan itu.
3. Sekelompok orang dewasa dengan latar belakang kebudayaan tertentu mungkin mempunyai susunan katup penyusun “motif” atau jalan keluar daya yang sama, namun kekuatan atau “kesiapan” secara bermacam-macam motif itu relative berbeda. Motif yang kuat dapat diumpamakan sebagai katup yang terbuka dengan mudah dan yang bersaluran lebih besar untuk menyalurkan daya itu. Motif yang lemah dapat dipandang sebagai katup tang teguh, walaupun terbuka, hanya menyebabkan aliran daya yang sangat terbatas.
4. Bilamana motif yang ada pada seseorang akan “terwujud”, artinya muncul dalam tingkah laku dan pekerjaan yang berguna, hal itu tergantung pada keadaan kekuatan tempat orang itu berada.



5. Keadaan-keadaan dengan karakteristik tertentu akan merangsang motif tertentu, karena membukanya katup atau saluran daya tertentu. Setiap motif menanggapi karakteristik situasi yang berbeda.
6. Karena berbagai motif itu diarahkan pada jenis kepuasan yang berbeda, maka pola tingkah laku yang diakibatkan oleh timbulnya suatu motifpun akan sangat berbeda. Artinya menyebabkan pola tingkah laku yang tertentu pula.
7. Perubahan situasi akan memunculkan motif yang berbeda-beda, dan mengakibatkan pola tingkah laku yang berbeda-beda pula.

(Wahana Studi Pengembangan Kreativitas Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta dan DTC ITB Bandung)

Jika dicermati, semua orang dewasa berpotensi untuk bertingkah laku secara beraneka ragam. Bagaimana mereka bertingkah laku, itu tergantung kepada :

- Kekuatan atau “kesiapan” dari berbagai motif yang ada pada seseorang dan
- Karakteristik situasi dan kesempatan. (Wahana Studi Pengembangan Kreativitas Lembaga Penelitian IKIP Yogyakarta dan DTC ITB Bandung)

Secara umum karakteristik situasi akan menentukan motif mana yang akan terangsang dan macam tingkah laku yang ditimbulkan.

Pada hakekatnya manusia memiliki tiga motif sosial yaitu :

1. Motivasi berprestasi (*need for Achievement* = n Ach.)
2. Motivasi afiliasi (*need for Affiliation* = n Aff)
3. Motivasi kekuatan (*need for Power* = n Pow)

(Inpres RI nomor 4 th. 1995)

#### 1. Motivasi Berprestasi (*n Ach*)

Orang dengan motif untuk berprestasi tinggi tingkah lakunya dapat dilihat dari :



- a. Pola perbuatan ;
- 1) Mengambil tanggung jawab pribadi atas segala perbuatannya.
  - 2) Mencoba mendapatkan umpan balik (*feed back*) atas perbuatan-perbuatannya.
  - 3) Mengambil risiko moderat, artinya tidak akan melakukan hal-hal yang dianggapnya terlalu mudah atau terlalu sulit.
  - 4) Berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

b. Pola pemikirannya

Selalu memikirkan, bagaimana caranya :

- 1) Mengungguli/ melebihi orang lain
- 2) Memenuhi atau melebihi standar prestasi yang telah ditentukan sendiri
- 3) Melakukan sesuatu yang khas
- 4) Mencapai karier diri

**2. Motivasi Afiliasi ( *n Aff* )**

Motivasi bersahabat ditunjukkan bila seseorang ingin berada bersama orang lain. Saling bersahabat ini ditunjukkan dalam hal :

a. Pola perbuatannya :

- 1) Lebih suka bersama orang lain daripada sendirian
- 2) Sering bergaul dengan orang lain, termasuk bercakap-cakap lewat telephone, berkunjung dan sebagainya.
- 3) Lebih mementingkan aspek-aspek interpersonal dari pekerjaannya daripada aspek-aspek yang menyangkut tugas-tugas dalam pekerjaannya.
- 4) Berusaha mendapatkan persetujuan dengan orang lain.
- 5) Melakukan pekerjaannya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kooperatif.

b. Pola pemikiannya :

- 1) Keinginan untuk mengadakan, memperbaiki atau memelihara hubungan yang erat, hangat dan bersahabat dengan orang lain





- 2) Perasaan risau bila menghadapi perpisahan dengan orang lain
- 3) Keinginan untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan bersahabat

### 3. Motivasi Berkuasa (*n Pow*)

Motivasi berkuasa ditunjukkan adanya sifat seseorang ingin mencapai pengaruh atas orang lain dengan tanda-tanda :

- a. Pola perbuatan :
  - 1) Sangat efektif dalam menentukan arah kegiatan organisasi tempat ia berada
  - 2) Peka terhadap struktur pengaruh interpersonal dari sesuatu kelompok atau organisasi
  - 3) Mempunyai koleksi benda-benda mewah, atau memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi
  - 4) Perusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta
- b. Pola pemikirannya :
  - 1) perbuatan-perbuatan yang kuat, keras dalam mempengaruhi orang lain.
  - 2) Memberikan pertolongan, bantuan advis atau dukungan pada orang lain sekalipun tidak diminta.
  - 3) Usaha menguasai orang lain dengan mengatur tingkah laku atas keadaan/kehidupan orang lain.
  - 4) Perasaan-perasaan positif atau negatif yang kuat pada orang lain.

### B. Faktor-faktor Kritis Memulai Usaha

Usaha adalah setiap aktivitas yang berkesinambungan dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan dijual untuk mendapatkan keuntungan. Disadari atau tidak dalam rangka mewujudkan keinginan mereka perlu mendirikan unit usaha (perusahaan) baik secara ekonomis maupun yuridis sehingga diakui keberadaannya. Unit usaha ini merupakan hal



yang penting yang pertama-tama harus dilakukan. Disamping itu ada beberapa faktor kritis lain yang berperan dalam membuka usaha yaitu :

1. *Personal*, menyangkut aspek-aspek kepribadian seseorang
2. *Sociological*, menyangkut hubungan dengan famili dan sebagainya.
3. *Environmental*, menyangkut hubungan dengan lingkungan

(Bygrave : 1994)

Selanjutnya Bygrave melalui model proses perintisan dan pengembangan kewirausahaan dapat digambarkan menjadi urutan langkah-langkah sebagai berikut :

1. *Innovation* (inovasi)
2. *Triggeringevent* (pemicu)
3. *Implementation* (pelaksanaan)
4. *Growth* (perubahan)

(Buchari Alma. 2000: 7)

#### **1. Proses Inovasi**

Faktor pendorong seorang wirausaha adalah kreativitas dan inovasi. Kreativitas berarti memikirkan sesuatu yang baru, sedangkan inovasi berarti memikirkan dan melakukan sesuatu yang baru yang menambah atau menciptakan nilai-nilai atau manfaat baik secara ekonomi.

Faktor-faktor pendorong personal *innovation* adalah adanya keinginan untuk berprestasi adanya sifat penasaran, keinginan menanggung risiko dan faktor pendidikan serta pengalaman. Ada beberapa hambatan yang sering dihadapi oleh wirausaha, dalam rangka menumbuhkan kreativitas pribadi yaitu :

1. Sikap pesimis
2. Terpenjara aturan
3. Terperangkap asumsi
4. Takut gagal
5. Merasa tidak kreatif
6. Kebiasaan



Berdasarkan kreativitas dan inovasi seseorang, maka ia akan terdorong mencari pemicu kearah memulai usaha. Disamping faktor personal yang mendorong inovasi ada faktor lain sebagai *driving force* yaitu faktor lingkungan (*environment*). Faktor lingkungan tersebut adalah peluang, pengalaman, keadaan/sosial ekonomi.

## 2. Proses pemicu (*triggering event*)

Proses pemicu ini didorong oleh berbagai faktor yaitu faktor personal dan faktor *environment*. Faktor personal yang mendorong *triggering event*, maksudnya yang mendorong/ memaksa seseorang terjun ke dunia bisnis adalah :

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

Sedangkan faktor lingkungan yang mendorong menjadi pemicu bisnis adalah

- a. Adanya persaingan dalam kehidupan
- b. Adanya sumber-sumber yang bisa dimanfaatkan, misalnya memiliki tabungan, modal, warisan, memiliki bangunan yang lokasinya strategis dan sebagainya.
- c. Mengikuti latihan-latihan atau *incubator* bisnis
- d. Kebijakan pemerintah

Kemudian faktor sosiological yang menjadi pemicu bisnis meliputi :

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



### **3. Proses Implementasi**

Pada proses ini faktor personal sangat dominan dalam mendorong pelaksanaan bisnis yaitu :

- a. Adanya seorang wirausaha yang sudah siap mental secara total
- b. Adanya pelaksana sebagai tangan kanan, pembantu utama
- c. Adanya komitmen yang tinggi terhadap bisnis
- d. Adanya visi dan misi jauh kedepan guna mencapai keberhasilan.

### **4. Proses pertumbuhan**

Proses pertumbuhan ini didorong oleh faktor organisasi antara lain :

- a. Adanya tim yang kompak dalam menjalankan usaha
- b. Adanya strategi yang mantap sebagai produk tim yang kompak
- c. Adanya struktur dan budaya organisasi yang mantap
- d. Adanya produk yang dibanggakan
- e. Adanya unsur persaingan yang cukup menguntungkan
- f. Adanya konsumen dan pemasok yang *continue*
- g. Adanya kerjasama dengan investor/bank
- h. Tersedianya sumber-sumber daya.

## **C. Pengenalan Lingkungan, Peluang dan Kelayakan Usaha**

### **1. Pengertian Faktor Lingkungan**

Perubahan-perubahan yang terjadi dapat berpengaruh terhadap kegiatan usaha, pada hakekatnya perubahan itu dapat berasal dari dalam pengusaha (perusahaan) dan dapat pula berasal dari luar pengusaha (perusahaan). Namun demikian perubahan-perubahan yang terjadi itu sebenarnya menjadi kekuatan yang harus segera ditanggapi secara cepat dan tepat oleh pengusaha agar tidak mengganggu atau menghambat pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Pengertian faktor lingkungan dapat dirumuskan sebagai berikut “semua faktor yang ada di sekeliling perusahaan merupakan kekuatan dan yang





berpengaruh baik langsung maupun tidak terhadap jalannya usaha dan atau kehidupan perusahaan. Faktor-faktor berpengaruh dalam bentuk memberikan peluang maupun menimbulkan hambatan dan ancaman bagi perusahaan” (Inpres RI nomor 4 th. 1995).

Mengingat betapa besarnya pengaruh dan akibat faktor lingkungan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, maka sangatlah penting bagi pimpinan perusahaan untuk secara terus menerus mencermati setiap terjadi perubahan lingkungan dan selanjutnya segera menyesuaikan diri terhadap perubahan itu.

Faktor lingkungan yang dihadapi perusahaan dibedakan menjadi faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman.

#### **Faktor-faktor Internal**

Faktor-faktor internal merupakan faktor-faktor yang relatif dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen. Adapun faktor-faktor internal yang dimaksud adalah :

1. Organisasi manajemen yang mencakup aspek-aspek :
  - a. *Purpose, mission, objectives*
  - b. *Management functions*
  - c. *Facility*
  - d. *Technology*
  - e. *System and procedure*
2. fungsi-fungsi teknis
  - a. *Production and operation*
  - b. *Sales and marketing*
  - c. *Management information system and accounting*
  - d. *Resources and human resources*



Faktor-faktor internal memberikan kekuatan dan kelemahan kepada perusahaan. Karena itu manajemen harus menyadari bahwa setiap kekuatan yang dimiliki selalu mengandung kelemahan-kelemahan. Oleh sebab itu keadaan ini harus diwaspadai oleh semua unsur dalam perusahaan dari pucuk pimpinan sampai pegawai/karyawan terendah.

### **Faktor-faktor Eksternal**

Faktor eksternal dari semua faktor di luar organisasi/perusahaan yang dimiliki relevansi dengan kegiatan perusahaan, faktor eksternal meliputi :

#### 1. Faktor eksternal langsung

Faktor eksternal langsung terdiri dari kelompok-kelompok, perorangan dan masyarakat yang secara langsung mempengaruhi kegiatan usaha. Secara teknis faktor eksternal langsung ini masih dapat dikendalikan oleh manajemen melalui berkomunikasi dan lobi-lobi.

Faktor-faktor yang dimaksud adalah :

- a. Pemasok
  - b. Fasilitator (penyedia kemudahan, bank)
  - c. Pelanggan/ pembeli/ pemakai
  - d. Pesaing
  - e. Organisasi masyarakat
- #### 2. Faktor eksternal tidak langsung

Faktor eksternal tidak langsung mempengaruhi iklim usaha. Iklim usaha yang diciptakan oleh faktor eksternal tidak langsung ini mempunyai dua sifat mendukung dan menghambat. Faktor eksternal tidak langsung mempunyai sifat mendukung apabila reaksinya memberi support dalam pengembangan dan kontinuitas perusahaan. Sebaliknya yang bersifat menghambat apabila reaksi faktor ini mengganggu mematikan suatu usaha yang dilakukan perusahaan. Adapun faktor-faktor eksternal tidak langsung ini meliputi :

- a. Kebijakan pemerintah



- b. Sosial ekonomi
- c. Sosial budaya
- d. Politik
- e. Teknologi

Selanjutnya Masykur Wiratmo menegaskan, “terdapat dua jenis kesadaran yang memaksa penelusuran peluang venture baru yaitu : kesadaran yang tercermin dalam orientasi eksternal dan yang tercermin dalam orientasi internal.

Sumber gagasan yang merangsang orientasi eksternal wirausaha meliputi :

- a. Konsumen, wirausaha harus selalu memperhatikan apa yang menjadi keinginan konsumen atau memberi kesempatan kepada konsumen untuk mengungkapkan keinginan mereka.
- b. Perusahaan yang telah ada, wirausaha harus selalu memperhatikan dan mengevaluasi produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang sudah ada kemudian mencari cara untuk memperbaiki penawaran yang sudah ada sehingga membentuk venture baru.
- c. Saluran distribusi, saluran distribusi juga merupakan sumber gagasan baru yang sangat baik karena kedekatan mereka dengan kebutuhan pasar.
- d. Pemerintah, pemerintah juga merupakan sumber pengembangan gagasan baru meliputi dua cara :
  - 1) Melalui dokumen hak-hak paten yang memungkinkan pengembangan sejumlah produk baru
  - 2) Melalui pengaturan pemerintah kepada dunia bisnis yang memungkinkan munculnya gagasan produk baru.



- e. Penelitian dan pengembangan, penelitian dan pengembangan sering menghasilkan gagasan produk baru atau perbaikan produk yang sudah ada.

Sedangkan orientasi internal merangsang penggunaan sumber daya-sumber daya pribadi untuk mengidentifikasi peluang venture baru. Dengan menjumpai pengalaman dan pengetahuan sepanjang tahun akan tersusun berbagai jenis data, konsep, prinsip cita-cita dan fakta. Sehubungan dengan itu terdapat tiga tahap penggunaan sumber daya-sumber daya internal, yaitu :

1. Analisis konsep hingga teridentifikasi dengan jelas, termasuk penguraian masalah yang perlu dipecahkan
2. Penggunaan daya ingat untuk menemukan kesamaan dan unsur-unsur konsep yang nampaknya berhubungan dengan konsep dan masalah-masalahnya.
3. Rekomendasi unsur-unsur tersebut dengan cara baru dan bermanfaat untuk memecahkan masalah-masalah dan membuat konsep dasar bisa dipraktikan (1996:15)

## **2. Kelayakan Usaha untuk Pengembangan Bisnis**

Studi kelayakan usaha dalam rangka pengembangan bisnis (usaha) oleh pengusaha kecil meliputi : 1) usaha yang telah berjalan, 2) usaha pemula. Yang dimaksud dengan studi kelayakan adalah “analisis formal (resmi) terhadap suatu rencana investasi dari suatu peluang usaha dengan tujuan untuk mengetahui apakah manfaat investasi tersebut lebih besar dibandingkan dengan biayanya. Analisis tersebut meliputi :

1. Aspek pemasaran
2. Aspek teknik produksi/ operasi
3. Aspek yuridis
4. Aspek organisasi dan manajemen





5. Aspek keuangan
  6. Aspek sosial ekonomi
- (Inpres nomer 4 th. 1995)

Dalam mengembangkan usaha wirausaha senantiasa harus memahami peluang-peluang yang muncul disekitarnya dan mengembangkan peluang-peluang yang telah ditangkap. Memahami peluang-peluang maksudnya untuk membandingkan usaha mana yang paling potensial. Sedangkan mengembangkan peluang maksudnya memfokuskan pada titik peluang mana yang layak dan kompetitif untuk terus dikembangkan. Pemahaman dan pengembangan peluang ini berarti selalu menelaah faktor-faktor pendorong dan penghambat dari aspek-aspek kekuatan-kekuatan yang dimiliki, kelemahan-kelemahan yang ada, sekaligus menelaah kesempatan-kesempatan yang dapat diraih serta harus menganalisis/menelaah berbagai kemungkinan timbulnya ancaman atau tekanan. Hal ini dapat dilakukan dengan model; Penyaringan Peluang melalui Sharing Kriteria.

**Model Penyaringan Peluang Sharing Kriteria**

Alternatif Projek	Kriteria					Skor Total
	1	2	3	4	5	
Proyek A						
Proyek B						
Proyek C						
Proyek D						
Proyek E						



*Keterangan :*

- 1 = manfaat yang diperoleh
- 2 = ketersediaan modal
- 3 = dukungan manajemen (intern)
- 4 = dukungan kebijaksanaan pemerintah (ekstern)
- 5 = SDM

Sharing, misalnya

SB = Sangat Baik = 4

B = Baik = 3

C = Cukup = 2

K = Kurang = 1

Perolehan skor tertinggi = 25

Perolehan Skor terendah = 5

#### **D. Rangkuman Materi**

Sebagai wirausaha sangat penting kiranya untuk lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya. Karena dalam diri wirausaha kemampuan mengenal potensi dan kelemahan dirinya menimbulkan suatu dorongan untuk mengetahui seberapa jauh hal-hal yang telah dicapai sebelumnya akibat dari perilaku dirinya dalam memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya. Kekuatan dan kelemahan sebenarnya diyakini sebagai faktor-faktor yang dapat mendorong pencapaian cita-cita dan tujuannya.

Semakin menyakini bahwa dirinya dapat mengorganisasikan berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada, maka semakin yakin bahwa dirinya dapat mewujudkan suatu prestasi. Sadar atau tidak menyakini makna prestasi adalah menyakini bahwa dirinya telah mengenal cara-cara mengembangkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dan mengusahakan untuk mencari jalan pemecahannya.



Ada beberapa aspek yang dapat membantu wirausaha dalam mengembangkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dan mengusahakan untuk mencari jalan pemecahannya.

Beberapa aspek yang dapat membantu wirausaha dalam mengembangkan prestasi dirinya yaitu :

1. Pemahaman tentang konsepsi/pengertian pengenalan dirinya dan motivasi prestasi
2. Pemahaman tentang kendala dan teknik dalam pengenalan dan pengungkapan diri.
3. Wawasan tentang nilai-nilai unggul dalam berprestasi.

Penelitian tentang motivasi telah menghasilkan pengembangan suatu teori tentang manusia dan motivasi. Berikut adalah beberapa prinsip dasar teori tersebut.

1. Semua orang dewasa yang sehat mempunyai persediaan daya potensial yang cukup besar
2. Semua orang dewasa mempunyai sejumlah “motif” atau kebutuhan dasar” yang dianggap sebagai katup atau jalan keluar yang menyalurkan dan mengatur arus daya potensial dari persediaan itu.
3. Sekelompok orang dewasa dengan latar belakang kebudayaan tertentu mungkin mempunyai susunan katup penyusun “motif” atau jalan keluar daya yang sama, namun kekuatan atau “kesiapan” secara bermacam-macam motif itu relative berbeda. Motif yang kuat dapat diumpamakan sebagai katup yang terbuka dengan mudah dan yang bersaluran lebih besar untuk menyalurkan daya itu. Motif yang lemah dapat dipandang sebagai katup tang teguh, walaupun terbuka, hanya menyebabkan aliran daya yang sangat terbatas.



4. Bilamana motif yang ada pada seseorang akan “terwujud”, artinya muncul dalam tingkah laku dan pekerjaan yang berguna, hal itu tergantung pada keadaan kekuatan tempat orang itu berada.
5. Keadaan-keadaan dengan karakteristik tertentu akan merangsang motif tertentu, karena membukanya katup atau saluran daya tertentu. Setiap motif menanggapi karakteristik situasi yang berbeda.
6. Karena berbagai motif itu diarahkan pada jenis kepuasan yang berbeda, maka pola tingkah laku yang diakibatkan oleh timbulnya suatu motifpun akan sangat berbeda. Artinya menyebabkan pola tingkah laku yang tertentu pula.
7. Perubahan situasi akan memunculkan motif yang berbeda-beda, dan mengakibatkan pola tingkah laku yang berbeda-beda pula.

### **Evaluasi**

1. Jelaskan konsep dasar motivasi berprestasi
2. Sebutkan factor-faktor kritis memulai usaha baru





**BAB III**  
**PEKERJA BEBAS, PENGUSAHA, WIRASWASTA**  
**DAN WIRAUSAHA**

**Tujuan Pembelajaran**

Mahasiswa memahami pengertian pekerja bebas, pengusaha, wiraswasta, dan wirausaha

**Indikator Keberhasilan**

Setelah mempelajari topik ini mahasiswa dapat menjelaskan dan membedakan antara pekerja bebas, pengusaha, wiraswasta, dan wirausaha

**Materi**

**A. Istilah, Pengertian, dan Batasan.**

Pengertian dan istilah kewiraswastaan sering dipakai tumpang tindih dengan kewirausahaan, bahkan “umumnya masyarakat menganggap wirausaha sinonim atau sama saja dengan, wiraswasta, dan pengusaha. Anggapan masyarakat itu banyak benarnya namun untuk keperluan pembicaraan dan pengembangan yang sistematis, operasional dan berjenjang ada baiknya digunakan pengertian yang tajam” (Inpres nomor 4 th. 1995).

Pekerja bebas, pengusaha, wiraswasta dan kewirausahaan kesemuanya adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha (bisnis). Pekerja bebas adalah orang yang melakukan suatu usaha yang mandiri atau tanpa majikan tetapi tidak berorientasi untuk memperoleh keuntungan, seperti tukang cukur, akuntan, notaries, dan dokter. Kegiatan mereka bukan berdagang atau pengusaha, tetapi mereka melakukan kegiatan profesi untuk mencari nafkah. Pendapatan yang diterima adalah honorarium, balas jasa profesi, atau sekedar rejeki.

Namun demikian bila, tukang cukur yang bekerja bersama-sama dalam suatu ruangan dan ada koordinatornya yang biasanya pemasok modal utama, kegiatan ini bukan lagi sekedar pekarja bebas, tetapi sudah menjadi *pengusaha*. Sebab dalam kelompok itu sudah terjadi *proses* perusahaan atau berlaku prinsip-



prinsip perusahaan. Artinya dari hasil jasa cukur mendapat hasil sekian persen, selebihnya digunakan untuk sewa tempat, ijin usaha, biaya listrik dan lain-lain. Demikian juga praktik dokter bersama/ klinik, ada dokter yang mengkoordinir atau yang menjadi partner dalam kerjasama baik pemodal maupun paramedis termasuk kategori pengusaha walaupun dalam praktiknya kalangan dokter kurang menyukai kategori ini.

Wiraswasta dan wirausaha, kedua istilah tersebut telah disebutkan diatas sering dipakai tumpang tindih. “Berbagai literatur dapat dicermati bahwa pengertian wiraswasta sama dengan wirausaha. Demikian pula penggunaan istilah wirausaha seperti sama dengan wiraswasta” (Buchari Alma,2000 : 13).

Istilah “Wiraswasta” yang sebelumnya lebih sering dipakai dari istilah “Wirausaha” sebagai padananan kata “*entrepreneur*”.

Wira berarti utama, gagah, luhur, berani, teladan atau pejuang. Swa berarti sendiri. Sta berarti berdiri. Swasta berarti berdiri di atas kaki sendiri, atau dengan kata lain berdiri diatas kemampuan sendiri. Dengan demikian “wiraswasta/ wirausaha” berarti pejuang yang gagah, luhur, berani dan pantas jadi teladan dalam bidang usaha. Dengan kata lain wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai sifat-sifat kewiraswastaan/ kewirausahaan : keberanian mengambil risiko. Keutamaan, kreativitas dan keteladanan dalam menangani usaha atau perusahaan dengan berpijak pada kemauan dan kemampuan sendiri (Inpres nomor 4 th. 1995 : 4).

Wasty Sumanto, mengatakan “Wiraswasta berarti keberanian, keutamaan serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri” (1984 : 43).

Manusia wiraswasta mempunyai kekuatan mental yang tinggi sehingga memungkinkan ia melompat dan meluncur ke depan diluar kemampuan rata-rata orang. Wiraswasta juga dapat diartikan; orang yang mengubah nilai sumber daya, tenaga kerja, dan faktor produksi lainnya menjadi lebih besar dari pada sebelumnya dan juga orang yang melakukan perubahan, inovasi dan cara-cara



baru. Di dalam “kewiraswastaan, disepakati adanya tiga jenis perilaku yaitu : (1) memulai inisiatif, (2) mereorganisasi mekanisme sosial/ ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi dengan cara praktis, (3) diterima risiko dan kegagalan”. (Masykur Wiratmo, 1996 : 2).

Dalam kehidupan sehari-hari bisnis wiraswasta atau bidang garapan wiraswasta adalah bisnis kecil. Kelompok ini jarang ditemukan pada industri skala besar. Hanya saja diakui dan tidak kebanyakan perusahaan besar yang tumbuh berkembang dan kuat berangkat dari usaha pemula, lambat laun tapi pasti menjadi besar. Sesudah perusahaan menjadi besar banyak persoalan-persoalan perusahaan yang muncul dan rumit. Kerumitan yang semakin besar inilah wirausaha/wiraswasta mulai berpikir untuk mengganti kedudukan mereka dengan manajer profesional. Kemudian tugas wiraswasta selalu memutar daya mencari peluang-peluang baru, berinovasi dan berkrasi untuk menemukan bidang garapan-bidang garapan baru lainnya. Sedangkan manajer profesional tersebut lebih dikenal sebagai pegawai dan pelestari status quo perusahaan, wiraswastawan sebaliknya adalah orang yang cepat melihat adanya peluang dan kesempatan untuk mencapai sesuatu atau hasil kerja.

Selanjutnya Daoed Yoesoep menyatakan bahwa seorang wiraswasta adalah :

1. memimpin usaha baik secara teknis maupun ekonomis dengan berbagai aspek fungsional seperti berikut :
  - a. Memiliki, dipandang dari sudut permodalan, mungkin secara penuh (*owner*) atau secara bagian (*co-owner*).
  - b. Mengurus dalam kepastian sebagai penanggung jawab, sebagai manajer.
  - c. Menerima tantangan ketidakpastian dan karenanya menanggung risiko ekonomis yang sulit diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
  - d. Mempelopori usaha baru, menerapkan kombinasi-kombinasi baru, jadi disini wiraswasta sebagai pionir, tokoh yang dinamis, organisator, komunikator.



- e. Penemu (*innovator*), peniru (*imitator*) dan yang berhubungan dengan ini, penyalur memindahkan teknologi.
2. memburu keuntungan dan manfaat secara maksimal
3. membawa usaha kearah kemajuan, perluasan, perkembangan, melalui jalan kepemimpinan ekonomi, demi:
  - a. Kenaikan prestise,
  - b. Kebebasan (*independency*), kekuasaan dan kehormatan,
  - c. Kontinuitas usaha (1981 : 78).

Selanjutnya jika dicermati konsep wiraswasta, khususnya pada point yang ketiga adanya suatu indikasi bahwa tindakan dan perbuatan wiraswasta tidak hanya didorong oleh motif ekonomi saja melainkan oleh motif-motif dan pertimbangan-pertimbangan lain seperti psikologis, sosiologis dan bahkan politis. Kemudian fungsi yang dilakukan oleh wiraswastawan pada gilirannya memberikan dirinya suatu ciri dan tipe kepribadian tertentu. Selanjutnya Daoed Yoesoep mengatakan, dipandang dari sudut tersebut kiranya dapat dibedakan lima tipe pokok wiraswasta :

1. wiraswasta sebagai orang vak,
2. wiraswasta sebagai orang bisnis,
3. wiraswasta sebagai orang uang,
4. wiraswasta sebagai sosial *engineer*,
5. wiraswasta sebagai manajer.

Berdasarkan ilustrasi tersebut sesungguhnya manusia wiraswasta/ wiraswastawan itu adalah kepribadian seseorang yang dalam keadaan bagaimanapun daruratnya, tetap mampu berdiri atas kemampuan sendiri untuk menolong dirinya keluar dari kesulitan yang dihadapinya, termasuk mengatasi kemiskinan tanpa bantuan dan campur tangan orang lain/ lembaga lain termasuk pemerintah.





Suparman Sumahamijaya, menyatakan ciri manusia wiraswasta adalah :

1. Tahu apa maunya, dengan merumuskannya, dan menentukan program batas waktu untuk mencapainya.
2. Berpikir teliti dan berpandangan kreatif dengan imajinasi konstruktif
3. Siap mental untuk menyerap dan menciptakan kesempatan serta siap mental dan kompetensi untuk memenuhi persyaratan kemahiran mengerjakan sesuatu yang positif.
4. Membiasakan diri bersikap mental positif, maju dan selalu bergairah dalam setiap pekerjaan.
5. Mempunyai daya penggerak diri yang selalu menimbulkan inisiatif.
6. Tahu mensyukuri dirinya, waktu dan mensyukuri lingkungannya.
7. Bersedia membayar harga kemajuan, yaitu bersedia berjerih payah.
8. Memajukan lingkungan dengan menolong orang lain, agar orang lain dapat menolong dirinya sendiri.
9. Membiasakan membangun disiplin diri, bersedia menabung dan membuat anggaran waktu dan uang.
10. Selalu menarik pelajaran dari kekeliruan, kesalahan dan pengalaman pahit, serta berprihatin.
11. Menguasai *salesmanship* (kemampuan jual), memiliki kepemimpinan dan kemampuan memperhitungkan risiko.
12. Mereka berwatak maju dan cerdas, serta percaya pada diri sendiri.
13. Mampu memusatkan perhatiannya terhadap setiap tujuan.
14. Berkepribadian yang menarik, memahami seni berbicara dan seni bergaul.
15. Jujur, bertanggung jawab, ulet, tekun dan terarah.
16. Memperhatikan kesehatan diri, tidak suka begadang, jangan menjadi perokok berat, tidak minum alkohol dan narkotik.
17. Menjauhkan diri dari sifat iri, rakus, dedam, takut disaingi, khawatir dan ragu-ragu (hambatan yang dibuat sendiri).



18. Tunduk dan bersyukur kepada Tuhan YME untuk mendapatkan ridho-Nya, beriman dan memperhatikan hukum Allah, peraturan dan hukum yang berlaku sebagai pedoman (1981 : 5).

Memperhatikan ciri-ciri diatas begitu beratnya syarat-syarat bagi seseorang yang ingin mencurahkan dirinya menjadi seorang pengusaha yang bersifat *freelance*. Namun sesungguhnya masing-masing ciri tersebut keberadaannya sangat melekat pada setiap diri manusia tanpa menjadi seorang wiraswasta sekalipun. Hanya permasalahannya bagaimana cara manage dirinya sendiri dan meningkatkan bobot atau volume masing-masing item yang akhirnya membedakan kepada kebanyakan orang yang tidak memiliki jiwa jiwa wirausaha.

Kemudian apa yang dimaksud dengan wirausaha?. Banyak literatur yang menjelaskan bahwa istilah “wirausaha” sebagai padanan kata “*entrepreneur*” (Inpres nomor 4 th. 1995 : 4). Hal ini diperkuat dengan pendapat Buchari Alma bahwa “wirausaha” yang asal katanya adalah padanan dari istilah “*entrepreneur*”. Istilah *entrepreneur* (Bahasa Perancis) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan arti “*between taker* atau *go between*” atau perantara. (2000 : 19).

Kemudian Inpres No. 4 th. 1995 memberi istilah “wiraswasta/ wirausaha” berarti pejuang yang gagah, kekar, berani, dan pantas jadi teladan dalam bidang usaha. Dengan kata lain wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai sifat-sifat kewiraswastaan/kewirausahaan: keberanian mengambil risiko, ketamaan, kreativitas dan keteladanan dalam menangani usaha atau perusahaan dengan berpijak pada kemauan dan kemampuan sendiri. (1995 : 4).

Persepsi “garis miring” dapat diartikan “atau” dan dapat diartikan “sama”. Buchari Alma menuliskan bahwa “berbagai tulisan/ literature tampak adanya pemakaian istilah saling bergantian antara wiraswasta dan wirausaha. Ada pandangan yang menyatakan bahwa wiraswasta sebagai pengganti dari istilah “*entrepreneur*”. Ada juga pandangan untuk istilah *entrepreneur* digunakan



wirausaha, sedangkan untuk *entrepreneurship* digunakan istilah kewirausahaan. Kesimpulannya istilah wiraswasta sama saja dengan wirausaha, walaupun rumusnya berbeda-beda tetapi isi karakteristiknya sama (2000 : 21).

Begitulah kenyataannya, namun untuk lebih lengkapnya berikut ini akan diberikan beberapa definisi wirausaha atau kewirausahaan yang bersumber dari istilah entrepreneur atau entrepreneurship sebagai berikut :

1. Yoseph Schumpeter, *entrepreneur as the person who destroys the existing economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organization, or by exploiting new raw materials* (Bygrave, 1994 : 1)
2. Robert D Hisrich dan Michael P Peters disadur oleh Buchari Alma, menyatakan *entrepreneur is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychological, and sosial risk and receiving the resulting reward of monetary and personal satisfaction* (2000 : 20).

Jika dicermati dari beberapa pengertian baik wiraswasta maupun wirausaha dapat dipandang sebagai seorang yang mempunyai kemampuan melihat “peluang” kemudian menciptakan sebuah “tempat” atau “organisasi” sebagai wadah melakukan kegiatan untuk memanfaatkan peluang tersebut. Ciri khas wirausaha menekankan pada setiap orang yang memulai sesuatu bisnis baru.pengertian baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, tetapi baru dapat dipandang sebagai *process developing* untuk menciptakan sesuatu yang lain dari karakter produk sebelumnya. Sedangkan proses kewirausahaan meliputi semua kegiatan, fungsi, dan tindakan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang dengan menciptakan suatu produk dan kalau perlu perombakan sistem organisasi. Hal ini sudah terbukti pengenalan produk tidak hanya lewat jasa media cetak dan elektronik melainkan melalui tahap muka dengan pertemuan rutin dan sistematis didukung ahli-ahli pemasar.



## **B. Pandangan Para Ahli Tentang Wirausaha dan Kewirausahaan.**

Berdasarkan perilaku wirausaha yang dicerminkan dari beberapa pengertian di atas maka dapat dikemukakan ada tiga tipe wirausaha yaitu :

1. Wirausaha yang memiliki inisiatif.
2. Wirausaha yang mengorganisir mekanisme sosial dan ekonomi untuk menghasilkan sesuatu.
3. Yang menerima risiko dan kegagalan (Buchari Alma, 2000 : 25).

Selanjutnya berbagai pandangan para ahli terhadap wirausaha :

1. Bagi ahli ekonomi, seorang *entrepreneur* adalah orang yang mengkombinasikan *resources*, tenaga kerja, material dan peralatan lainnya untuk meningkatkan nilai yang lebih tinggi dari sebelumnya, dan juga orang yang memperkenalkan perubahan-perubahan, inovasi, dan perbaikan produksi lainnya. Dengan kata lain wirausaha adalah seseorang atau kelompok orang yang mengorganisir faktor-faktor produksi, alam, tenaga, modal dan skill untuk tujuan produksi.
2. Bagi ahli *psychology*, seorang wirausaha adalah orang yang memiliki dorongan kekuatan dari dalam untuk memperoleh sesuatu tujuan, suka mengadakan eksperimen atau untuk menampilkan kebebasan dirinya diluar kekuasaan orang lain.
3. Bagi seorang bisnisman, wirausaha adalah merupakan ancaman, pesaing baru atau juga seorang partner, pemasok, konsumen atau seorang yang bisa diajak kerjasama.
4. Bagi seorang pemodal, melihat wirausaha adalah seorang yang menciptakan kesejahteraan bagi orang lain, yang menemukan cara-cara baru untuk menggunakan *resources*, mengurangi pemborosan, dan membuka lapangan kerja yang disenangi oleh masyarakat. (Buchari Alma, 2000 :25).





Bagi wirausaha yang selalu pandai menangkap peluang dan mau mengerjakan peluang tersebut sebagai suatu kesempatan untuk berkiprah mengimplementasikan gagasannya tidak lain merupakan ciri, sifat dan karakter seseorang untuk selalu mendobrak untuk menciptakan kesejahteraan bersama dan paling tidak untuk dirinya sendiri dan keluarganya. Suatu kenyataan yang tidak dapat dihindari dalam proses berwirausaha, adalah keberanian menanggung segala risiko yang mungkin terjadi akibat kegiatan yang dilakukan. Kondisi-kondisi yang selalu menyertai wirausaha adalah suatu konsep-konsep perubahan nilai, perubahan manfaat dan fungsi, perubahan system termasuk di dalamnya adalah perubahan pola hidup, sosial budaya, dan bahkan politik.

Oleh sebab itu pengertian wirausaha yang mampu mewadahi kegiatan-kegiatan tersebut yang paling dekat adalah menurut pendapat dari *Hisrich* dan *Michael Peters* sebagai berikut :

*“ Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, summing the accompanying reward of monetary and personal satisfaction and independence( 1995 : 10).*

Artinya kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang baru dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan risiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi.

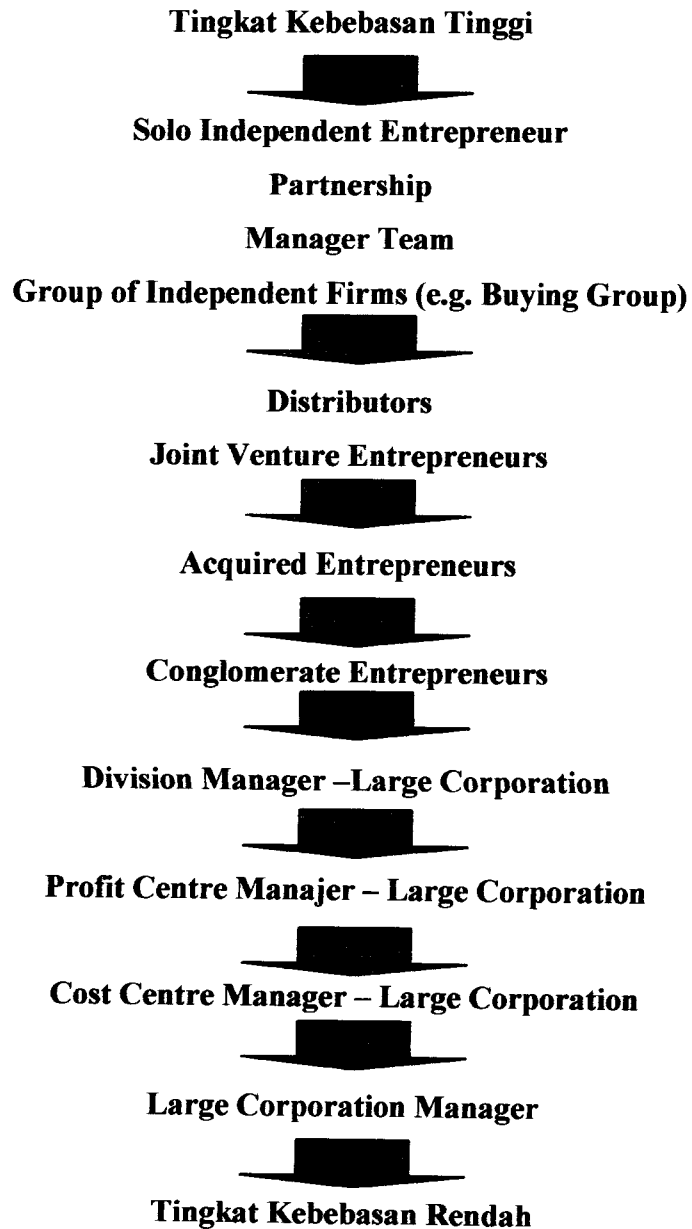
*Raymond Kao dan Russell Knight* memberikan definisi tentang kewirausahaan dengan menekankan pada aspek kebebasan berusaha (*an entrepreneur is an independent, growth-oriented owner-operator*) (19987 : 13).

Rentang kebebasan wirausaha menurut *Raymond Kao* bergerak dari pengusaha perorangan yang bebas murni sampai kebebasan seorang manajer dalam sebuah perusahaan milik orang lain.



## **Rentang Kebebasan**

(Raymond Kao & Russell Knight)





Berdasarkan pada rentang Raymond Kao dan kenyataan yang ada di lapangan, maka timbul suatu pertanyaan, Apakah pengusaha yang berhasil dan bahkan menjadi konglomerat tersebut berlatar belakang sebagai sosok individu yang berjiwa wirausaha ?

Jawabannya cukup singkat yaitu “SULIT”. Raymond sendiri menyimpulkan “bahwa adalah sulit untuk menggambarkan secara pasti pengertian wirausaha untuk tujuan akademis” (Buchari Alma, 2000 : 27).

Selanjutnya ada 3 tipe utama dari wirausaha yaitu :

1. Wirausaha ahli atau seorang penemu memiliki suatu ide yang ingin mengembangkan proses produksi, dan sebagainya. Dia cenderung bergerak dalam bidang penelitian membuat model percobaan laboratorium dan sebagainya. Dia juga menjual lisensi idenya untuk dijadikan produksi komersial.
2. *The Promoter* adalah seorang individu yang tadinya mempunyai latar belakang pekerjaan sebagai salesman/ marketing, kemudian mengembangkan perusahaan sendiri. Keterampilan yang ia miliki biasanya merupakan faktor pendorong untuk mengembangkan perusahaan yang baru dirintis.
3. *General Manager*, adalah seorang individu yang ideal yang secara sukses bekerja pada perusahaan. Dia banyak menguasai keahlian bidang produksi, pemasaran, permodalan, dan pengawasan.

### **C. Berbagai Macam Profil Wirausaha.**

1. *Women Entrepreneur*
2. *Minority Entrepreneur*
3. *Immigrant Entrepreneur*
4. *Part time Entrepreneur*
5. *Home-Based Entrepreneur*
6. *Family-Owned Business* (Zimmerer & Scarborough, 1996 : 9)



#### **D. Rangkuman Materi**

Memahami ciri-ciri diatas begitu beratnya syarat-syarat bagi seseorang yang ingin mencurahkan dirinya menjadi seorang pengusaha yang bersifat *freelance*. Namun sesungguhnya masing-masing ciri tersebut keberadaannya sangat melekat pada setiap diri manusia tanpa menjadi seorang wiraswasta sekalipun. Hanya permasalahannya bagaimana cara memanage dirinya sendiri dan meningkatkan bobot atau volume masing-masing item yang akhirnya membedakan kepada kebanyakan orang yang tidak memiliki jiwa jiwa wirausaha.

Banyak literatur yang menjelaskan bahwa istilah “wirausaha” sebagai padanan kata “*entrepreneur*” (Inpres nomor 4 th 1995 : 4). Hal ini diperkuat dengan pendapat Buchari Alma bahwa “wirausaha” yang asal katanya adalah padanan dari istilah “*entrepreneur*”. Istilah *entrepreneur* (Bahasa Perancis) yang diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan arti “*between taker* atau *go between*” atau perantara.

Itulah “wiraswasta/ wirausaha” berarti pejuang yang gagah, kekar, berani, dan pantas jadi teladan dalam bidang usaha. Dengan kata lain wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai sifat-sifat kewiraswastaan/kewirausahaan: keberanian mengambil risiko, keutamaan, kreativitas dan keteladanan dalam menangani usaha atau perusahaan dengan berpijak pada kemauan dan kemampuan sendiri.

Persepsi “garis miring” dapat diartikan “atau” dan dapat diartikan “sama”. Buchari Alma menuliskan bahwa “berbagai tulisan/literature tampak adanya pemakaian istilah saling bergantian antara wiraswasta dan wirausaha. Ada pandangan yang menyatakan bahwa wiraswasta sebagai pengganti dari istilah “*entrepreneur*”. Ada juga pandangan untuk istilah *entrepreneur* digunakan wirausaha, sedangkan untuk *entrepreneurship* digunakan istilah kewirausahaan. Kesimpulannya istilah wiraswasta sama saja dengan wirausaha, walaupun rumusnya berbeda-beda tetapi isi karakteristiknya sama





### **Evaluasi**

1. Apakah yang dimaksud dengan pekerja bebas, pengusaha, wiraswasta, dan wirausaha?
2. Jelaskan dengan contoh antara wirausaha dengan entrepreneur/between taker?



**BAB IV**  
**APA KATA PETER DRUCKER TENTANG INOVASI**  
**DAN KEWIRAUSAHAAN ?**  
**(SUPLEMEN)**  
**Gede Raka**

**Tujuan Pembelajaran**

1. Mahasiswa memahami peran inovasi bagi wirausaha.
2. Mahasiswa memahami sumber-sumber inovasi

**Indikator Keberhasilan**

1. Mahasiswa dapat menjelaskan peran inovasi bagi wirausaha
2. Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan menjelaskan tujuh sumber inovasi

**Materi**

Inovasi dan kewirausahaan (*Entrepreneurship*) sudah sering dibahas oleh banyak orang. Kini Peter Druker membahasnya panjang lebar dalam buku "*INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*". BUKU INI MERUPAKAN SALAH SATU "*Best Seller*" di Amerika segera sesudah terbit. Berikut ini adalah cukilan dari beberapa konsep yang dibahas dalam buku itu dan ulasannya.

**A. Ekonomi Wirausaha (*Entrepreneurial Economy*)**

Tahun tujuh-puluhan dan delapan-puluhan, menurut Peter Drucker, terjadi perubahan besar pada ekonomi Amerika: suatu transformasi dari ekonomi "managerial" ke ekonomi "*entrepreneurial*". Transformasi ini ditandai oleh beberapa kecenderungan unik.

Periode tahun tujuh-puluhan sering disebut periode stagnasi ekonomi, ekonomi tanpa pertumbuhan. Akan tetapi dalam periode tersebut antara tahun 1974-1984, lapangan kerja di Amerika bertambah dengan 24 juta. Gejala ini tidak dijumpai di Negara-negara lain di Eropa Barat misalnya, antara tahun 1970-1984,



lapangan kerja berkurang sekitar 3 juta. Bahkan di Jepang, antara 1972-1982 lapangan kerja bertambah hanya 10%, kurang dari setengah pertambahan lapangan kerja di Amerika selama periode tersebut.

Dari mana munculnya tambahan lapangan kerja selama periode stagnasi tersebut? dari perusahaan-perusahaan besar Amerika (kelompok FORTUNE 500)? Universitas-universitas besar? Lembaga-lembaga pemerintah?....Tidak ! Selama periode 1960 sampai awal tahun 1980 lapangan kerja pada perusahaan-perusahaan besar di Amerika justru berkurang sekitar 4 sampai 6 juta, demikian juga kesempatan kerja pada lembaga-lembaga pemerintah.

Nampaknya pencipta lapangan kerja selama periode “stagnasi” tersebut adalah perusahaan-perusahaan kecil dan menengah. Sebagian besar dari perusahaan tersebut adalah perusahaan baru yang belum ada sekitar dua puluh tahun yang lalu. Menurut catatan “*The Economist*”, akhir-akhir ini di Amerika sekitar 600.000 perusahaan baru didirikan setiap tahun, jadi sekitar tujuh kali banyaknya, perusahaan baru yang didirikan per tahun pada tahun lima puluhan dan enam puluhan.

Laju pertumbuhan perusahaan-perusahaan menengah ini dalam penjualan dan keuntungan tiga kali lebih tinggi dari pertumbuhan perusahaan-perusahaan besar dari kelompok “Fortune 500”. laju pertumbuhan lapangan kerja pada perusahaan-perusahaan ukuran sedang ini tiga kali pertumbuhan lapangan kerja dalam ekonomi Amerika.

Perusahaan-perusahaan kecil dan menengah ini sangat beraneka ragam dari jenis teknologi maupun bidang usahanya dari teknologi maju sampai teknologi biasa, dari restoran, jasa financial, klinik kesehatan, alat-alat rumah, penjual kue donat sampai surat kabar regional.

Dibalik keaneka-ragaman perubahan-perubahan tersebut, ada satu ciri yang sama pada perusahaan-perusahaan itu, yaitu: penggunaan suatu “teknologi baru” yang namanya “manajemen wirausaha” (*entrepreneurial management*).



Manajemen merupakan teknologi yang memungkinkan munculnya ekonomi wirausaha di Amerika, terutama sekali penggunaan manajemen :

1. Untuk perusahaan baru, sementara sebagian terbesar orang berpendapat bahwa manajemen hanya bisa diterapkan untuk perusahaan yang sudah lama
2. Untuk perusahaan kecil, sementara di masa lalu sebagian besar orang berpendapat bahwa manajemen hanya untuk perusahaan besar.
3. Untuk kegiatan “non perusahaan” (klinik kesehatan, pendidikan, dan sebagainya) sementara sebagian besar orang selalu mengasosiasikan manajemen dengan perusahaan.
4. Untuk perusahaan jasa, seperti restoran dan sebagainya.
5. Terutama sekali penerapan manajemen untuk inovasi sistematis; untuk mencari dan mengeksploitasi peluang-peluang baru untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan manusia.

Akar dari manajemen sebagai sebuah pengetahuan yang berguna (*techne*) muncul semasa dan sesudah Perang Dunia I. Sebagaimana halnya dengan “*engineering*” dan kedokteran, pada awalnya manajemen lebih merupakan “praktek”, belum sebuah disiplin. Manajemen berkembang dengan cepat menjadi sebuah disiplin segera sesudah Perang Dunia II. Manajemen adalah teknologi baru yang membuat ekonomi. Amerika menjadi sebuah ekonomi (*entrepreneurial society*).

Kewirausahaan dalam masyarakat memerlukan di atas segalanya aplikasi konsep dasar manajemen yang dapat diterapkan pada masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru. Sudah waktunya kini kita mengembangkan prinsip-prinsip, praktik dan disiplin kewirausahaan dan inovasi, seperti kita, melakukan hal itu terhadap manajemen tiga puluh tahun yang lalu. Artinya, mulai mengembangkan kewirausahaan dan inovasi sebagai suatu disiplin.





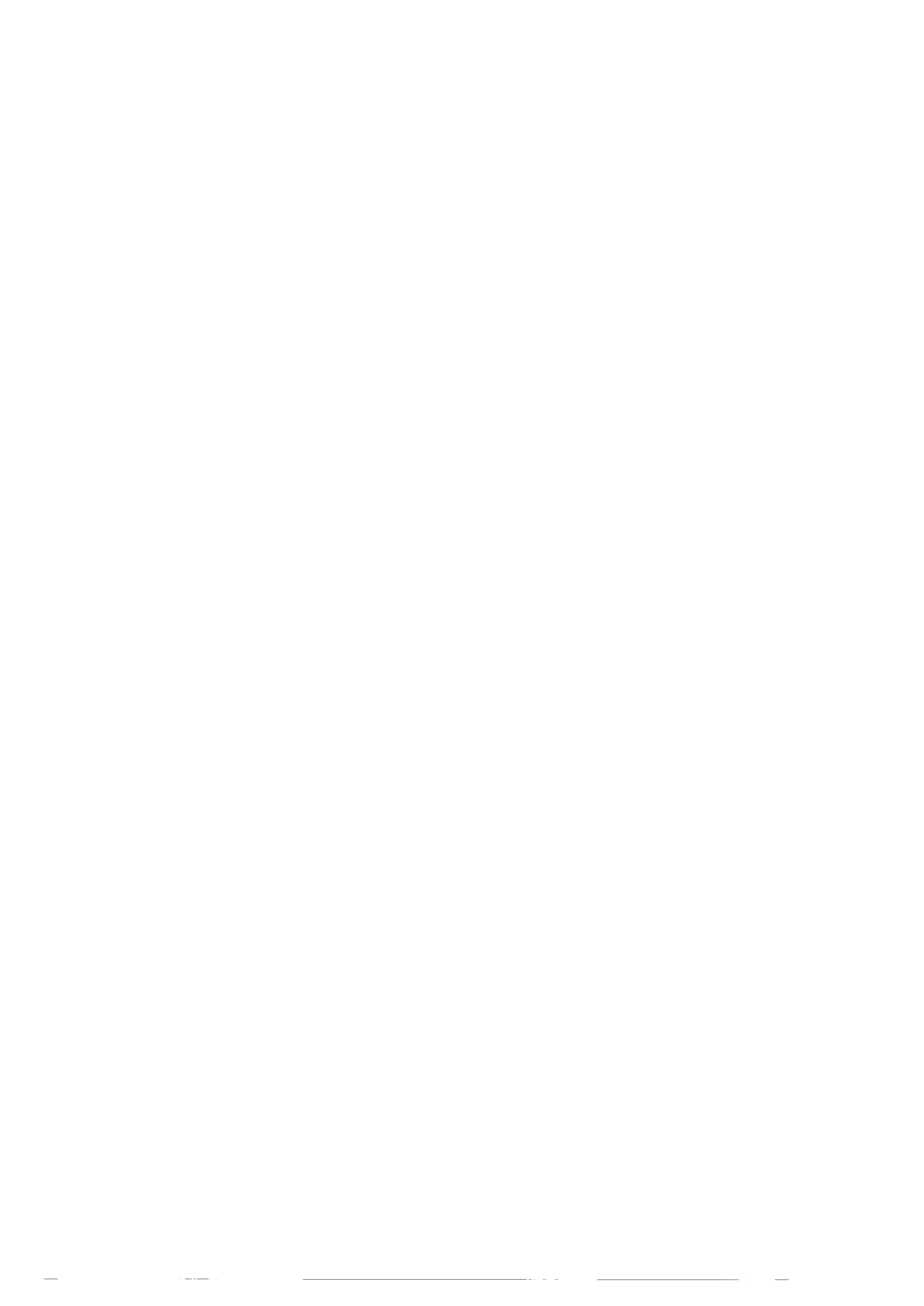
## **B. Kewirausahaan Sistematis (*Systematic Entrepreneurship*)**

Wirausahawan (*entrepreneur*) menurut seorang ekonom Prancis bernama J.B. Say sekitar tahun 1800 memindahkan (shift) sumberdaya ekonomi dari suatu "area" dengan produktivitas lebih rendah ke suatu "area" dengan produktivitas lebih tinggi. Semenjak istilah tersebut dicetuskan telah terjadi kerancuan dalam definisi wirausahawan dan kewirausahaan.

Seorang wirausaha sering didefinisikan sebagai orang yang memulai usahanya sendiri usaha kecil, usaha baru. Akan tetapi tidak semua usaha kecil bisa dikatakan mewakili kewirausahaan. Seorang yang membuka toko kelontong yang lain, dengan barang dan cara penjualan yang sama dengan toko-toko kelontong lain selama ini, tidak bisa dikatakan memiliki ciri kewirausahaan. Tetapi Mc Donald didasari kewirausahaan. Produk yang dijual sama dengan hamburger yang telah dijual secara turun menurun di Amerika. Namun demikian, dengan menerapkan konsep dan teknik manajemen baru, membakukan produk, merancang proses dan fasilitas, mendasarkan latihan pada analisis kerja dan menetapkan standar, Mc Donald menciptakan pasar baru, konsumen baru. Inilah yang disebut kewirausahaan.

Agar bisa disebut memiliki kewirausahaan, suatu perusahaan kecil perlu mempunyai ciri tertentu; perusahaan menciptakan sesuatu yang baru, sesuatu yang berbeda, mereka mengubah nilai-nilai. Akan tetapi, suatu usaha tidak meski usaha kecil agar supaya tergolong wirausaha. Dalam kenyataannya banyak perusahaan – perusahaan besar yang menjalankan kewirausahaan.

Di pihak lain, kewirausahaan tidak hanya terbatas pada lembaga ekonomi. Salah satu contoh kewirausahaan dalam pelayanan umum adalah munculnya universitas-universitas modern di Amerika. Setelah Perang Dunia II beberapa universitas di Amerika di bangun untuk suatu "pasar" khusus yaitu orang-orang dalam "mid-career"; jadi tidak ditujukan untuk menampung pemuda-pemuda yang baru keluar dari sekolah menengah atas. Pendirian universitas ini merupakan



tanggapan terhadap perubahan permintaan, perubahan status diploma universitas dari “*upper-class*” ke “*middle-class*”.

Kewirausahaan bukan suatu pribadi (*personality*), karena ternyata wirausahawan yang berhasil terdiri dari orang-orang dari bermacam-macam kepribadian dan temperamen. Sudah barang tentu bahwa orang-orang yang berani menghadapi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dapat belajar menjadi wirausahawan. Kewirausahaan lebih merupakan tingkah laku (*behavior*) dari pada kepribadian, dan dasarnya lebih terletak pada konsep dan teori dari pada intuisi.

Setiap praktek didasarkan atas suatu teori, walaupun mungkin orang yang melakukan praktik tersebut tidak mengetahuinya. Kewirausahaan didasarkan atas teori ekonomi dan masyarakat. Teori ini memandang bahwa perubahan merupakan sesuatu yang normal dan bahkan sehat. Dan tugas utama wirausahawan dalam masyarakat terutama dalam ekonomi adalah melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda, dan lebih baik dari apa yang pernah dilakukan. Wirausahawan selalu mencari perubahan, menanggapi perubahan itu dan mengeksploitasinya sebagai peluang.

Mengenai risiko, umumnya orang menganggap bahwa kewirausahaan sangat tinggi risikonya. Nampaknya hal ini didasarkan atas pengamatan terhadap beberapa bidang inovasi seperti “*high-tech*”, dimana “tingkat korban” sangat kecil kemungkinan untuk berhasil juga kecil bahkan untuk bertahanpun juga sangat kecil, dan sebenarnya risiko bisa diperkecil. Risiko menjadi tinggi karena sedikit sekali wirausahawan memahami apa yang mereka lakukan. Mereka tidak cukup memiliki metodologi. Mereka melanggar aturan-aturan dasar. Untuk memperkecil risiko ini, seorang wirausahawan perlu memiliki pendekatan sistematis. Kewirausahaan perlu dikelola di atas segala-galanya, kewirausahaan perlu didasari dengan inovasi terarah (*purposeful innovation*).



### C. Tujuh Sumber Peluang Inovasi

Wirausaha melakukan inovasi. Inovasi adalah alat spesifik dari kewirausahaan. Inovasi memberikan kepada sumberdaya/kekuatan menjadi suatu kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan. Bahkan inovasi sendiri menciptakan sumberdaya-sumberdaya baru.

Sebetulnya tidak ada yang namanya “sumber-daya” sebelum orang menemukan kegunaan dan memberinya nilai ekonomi. Ratusan tahun yang lalu bahwa mineral hanyalah batu-batuan seperti batu yang lain yang sering mengganggu, dan pinisilin hanyalah sejenis jamur.

Inovasi tidak mesti bersifat teknik. Mamanage suatu pengetahuan yang memungkinkan seseorang untuk pertama kalinya mengumpulkan orang-orang produktif dengan keterampilan berbeda-beda dalam suatu organisasi adalah salah satu inovasi besar abad ini. Demikian juga munculnya buku teks dan surat kabar.

Kita belum sampai pada penyusunan teori inovasi. Akan tetapi kita cukup memiliki pengetahuan untuk menyatakan kapan, di mana dan bagaimana seseorang mencari kesempatan berinovasi secara sistematis? dan bagaimana seseorang menilai kemungkinan untuk berhasil atau gagal?. Kita cukup punya pengetahuan tentang praktik inovasi.

Sebagai perbandingan, pada awal abad kesembilan belas yang banyak terjadi adalah penemuan (*invention*). Tetapi pada permulaan abad ke duapuluh penemuan sudah menjadi penelitian (*research*), suatu kegiatan sistematis dan kegiatan terarah. Hal yang sama perlu dilakukan terhadap inovasi. Para wirausahawan harus belajar melakukan inovasi sistematis.

Wirausahawan yang berhasil tidak menunggu sampai ada “malaikat yang membisikinya” dan memberinya “ide brilian”. Sebaliknya, mereka bekerja. Mereka tak mencari hal-hal spektakuler yang berupa inovasi yang mengubah secara revolusioner seluruh industri atau yang bisa membuat seseorang menjadi kaya raya dalam satu hari adalah ilusi. Para pengusaha yang mulai dengan ide



besar dan ingin melaksanakannya dengan tergesa-gesa hampir dapat dipastikan akan berakhir dengan kegagalan.

Inovasi sistematis terdiri dari upaya mencari perubahan-perubahan secara terarah dan terorganisasi, dan menganalisa secara sistematis peluang yang dapat diberikan oleh perubahan itu untuk melakukan inovasi ekonomi atau sosial.

Pada umumnya, perubahan sudah atau sedang terjadi. Sebagian besar dari inovasi yang berhasil adalah inovasi yang mengeksploitasi perubahan. Memang ada inovasi yang di dalamnya mengandung perubahan, seperti pembuatan pesawat terbang oleh Wright bersaudara.

Secara lebih spesifik, inovasi sistematis berarti memantau tujuh sumber peluang inovasi :

1. Hal yang tak terduga (*the unexpected*) sukses yang tak terduga, kegagalan yang tak terduga, peristiwa luar yang tak terduga.
2. Ketidakselarasan (*the incongruity*) antara kenyataan seperti apa adanya dan kenyataan yang diasumsikan atau yang seharusnya terjadi.
3. Inovasi berdasarkan kebutuhan proses (*process need*).
4. Perubahan struktur industri atau struktur pasar yang tidak disadari.
5. Perubahan demografi
6. Perubahan persepsi, "*mood*", dan makna.
7. Pengetahuan baru, baik saintifik maupun non saintifik.

Empat sumber yang pertama terletak di dalam perusahaan atau dalam industri. Karenanya, keempat sumber ini pertama-tama akan terlihat oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan atau industri yang bersangkutan. Sedangkan tiga sumber yang terakhir adalah perubahan-perubahan yang terjadi di luar perusahaan atau di luar industri.

**Sumber 1 : Yang Tak Terduga (*The Unexpected*)**

Ada tiga hal tak terduga yang dapat menjadi sumber inovasi : Keberhasilan tak terduga, Kegagalan tak terduga, dan Peristiwa luar tak terduga.





### ***Keberhasilan tak terduga***

Keberhasilan tak terduga merupakan sumber peluang inovasi paling kaya dan paling kecil risikonya. Namun demikian seringkali keberhasilan tak terduga ini diabaikan, bahkan pimpinan perusahaan sering berusaha “menolaknyanya”.

Misalnya sekitar tiga puluh tahun yang lalu pimpinan sebuah toko swalayan terbesar di New York mengeluh karena penjualan perabot rumah-tangga toko tersebut naik terus, tak bisa ditahan, dan mengalahkan penjualan busana. Pimpinan perusahaan “kesal” karena menurut dia dalam toko swalayan seperti itu dalam keadaan normal – penjualan yang berasal dari busana harusnya sekitar 70% dari penjualan total. Akan tetapi akibat dari kenaikan terus-menerus penjualan perabot rumah tangga, hasil penjualan dari perabot rumah tangga ini akhirnya mengalahkan hasil penjualan busana.

Tidak kurang dari 20 tahun lamanya pimpinan perusahaan berusaha manakan kenaikan volume penjualan perabot rumah tangga. Hanya sesudah ada penggantian pimpinan perusahaan, sumbangan perabot rumah tangga perusahaan tersebut diakui, sehingga perhatian lebih besar akhirnya diberikan kepada perabot rumah tangga. Sayangnya, selama perusahaan ini mengabaikan keberhasilan tak terduga ini, pesaing yang tadinya kecil mempergunakan peluang ini sebaik-baiknya sehingga kemudian menjadi salah satu pesaing tangguh.

Kasus toko swalayan di atas menunjukkan betapa seringkali tidak mudah bagi pimpinan perusahaan menerima suatu keberhasilan tak terduga. Diperlukan adanya tekad dan kemauan kuat dari pimpinan untuk melihat kenyataan dan mengakui bahwa “kita salah”, dan suatu reorientasi harus dilakukan.

### ***Kegagalan tak terduga***

Banyak sekali kegagalan berasal dari kecerobohan atau ketidakmampuan dalam perencanaan dan pelaksanaan. Tetapi apabila kegagalan terjadi walaupun semuanya sudah direncanakan dan dilaksanakan dengan seksama, maka ada kemungkinan bahwa *kegagalan tak terduga* tersebut menandai adanya suatu perubahan, dan bersamaan dengan itu muncul adanya peluang.



Sebagai contoh, awal tahun tujuh puluhan permintaan akan perumahan di America sangat meningkat. Peminat adalah mereka yang lahir selama periode *baby boom* sesudah Perang Dunia II. Harga dan sewa rumah sangat mahal. Melihat keadaan ini, perusahaan-perusahaan *real estate* di sana membangun rumah-rumah yang mereka sebut "*basic-house*", yang lebih kecil, lebih sederhana dan lebih murah dari rumah-rumah "standar" pada umumnya. Namun demikian, di luar dugaan, rumah-rumah ini tidak laku, walaupun sudah diupayakan untuk dijual dengan bermacam-macam cara.

Sebagian besar perusahaan *real-estate* menganggap bahwa calon pembeli tidak rasional. Akan tetapi, salah satu perusahaan *real-estate* kecil berusaha untuk mengerti dengan bertanya dan mendengar orang-orang muda Amerika. Berdasarkan informasi yang dia peroleh, perusahaan tersebut melakukan sedikit modifikasi pada "*basic-house*" dan kemudian memasarkannya kembali dengan nama "*your first house*". Dan "*your first house*" laku keras. Perusahaan kecil itu menemukan bahwa "strategi" pemilikan rumah pasangan muda Amerika telah berubah. Umumnya pada tahap pertama, mereka ingin mempunyai rumah kecil untuk sementara saja untuk kemudian tahap kedua menjual rumah yang pertama untuk membeli rumah yang "sebenarnya", lebih besar dan lebih "lux". "*Basic-house*" memang kecil, tetapi pasangan muda ini merasa bahwa rumah ini nantinya sulit dijual kembali dengan harga pantas. Apabila menghadapi kegagalan tak terduga perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi bereaksi dengan melakukan analisis lebih banyak. Sebenarnya yang diperlukan adalah terjun ke lapangan, melihat-lihat dan mendengarkan. Kegagalan harus dilihat sebagai suatu peluang inovasi, dan harus ditanggapi secara bersungguh-sungguh. Yang perlu diamati tidak hanya keberhasilan dan kegagalan sendiri, tetapi juga keberhasilan dan kegagalan pesaing.



### ***Peristiwa luar tak terduga***

IBM dan *Personal Computer* (PC) adalah salah satu contoh dalam hal ini. Pada awalnya, sekurang-kurangnya sampai tahun tujuh puluhan, para insiyur di IBM sangat yakin bahwa masa depan ada di tangan komputer “*main-frame*”, dengan “*memory*” yang makin besar dan kemampuan menghitung makin cepat pula. Komputer jenis lain akan lebih mahal, lebih membingungkan dan “*performance*”nya akan sanyat terbatas. Dan karenanya IBM memusatkan seluruh usaha dan sumberdayanya untuk mempertahankan posisinya sebagai perusahaan nomor satu di pasar computer “*main-frame*”.

Dan secara tak terduga, sekitar tahun 1975 atau 1976 anak-anak kecil main “*computer-game*” dan orang tua mereka menginginkan satu komputer untuk dirinya sendiri (*personal computer*), komputer yang lebih kecil, dengan kapasitas jauh lebih besar dari kapasitas komputer “*main-frame*” yang terkecilpun. Memang benar bahwa biaya untuk memiliki PC lebih mahal dari biaya memakai sebuah terminal dan bahwa PC memerlukan perawatan. Tetapi hal itu sama sekali tak mengganggu lajunya penjualan PC. Dalam lima tahun dari tahun 1979 sampai tahun 1984 volume penjualan per tahun PC sudah mencapai 16 miliar dolar Amerika, sedangkan untuk mencapai volume penjualan tersebut komputer “*main-frame*” memerlukan tidak kurang dari tiga puluh tahun.

IBM tidak bisa mengabaikan kenyataan ini, dan mengakui bahwa andaian-andaian yang pernah diyakininya ternyata tidak benar. Kemudian pada tahun 1977 ketika volume penjualan PC setahun kurang dari 200 juta dolar IBM membentuk gugus-gugus tugas yang saling menyempurnakan satu dengan yang lain untuk mengembangkan PC untuk IBM.

Pada tahun itu ketika permintaan akan CP mulai, meningkat tajam IBM mulai menghasilkan PC dan pada tahun 1983 IBM sudah memimpin pasar PC dunia. Nampaknya, peristiwa luar yang tak terduga merupakan daerah inovasi yang memberikan peluang paling besar dan risiko terkecil bagi perusahaan-



perusahaan besar. Dalam kasus ini, kemampuan untuk memobilisasikan sumber daya dalam jumlah besar merupakan faktor yang menentukan keberhasilan.

## **Sumber 2 : Ketidakselarasan**

Ketidakselarasan adalah kesenjangan, ketidaksesuaian antara apa yang terjadi dengan apa yang diperkirakan oleh kebanyakan orang “mestinya” terjadi. Kita mungkin saja tak mengerti alasan terjadinya ketidaksesuaian itu. Namun demikian ketidakselarasan ini merupakan suatu simpton peluang untuk berinovasi. Ketidakselarasan menandakan adanya perubahan, baik perubahan yang sudah terjadi atau yang bisa dibuat terjadi.

Ada beberapa macam ketidakselarasan :

1. Ketidakselarasan antara beberapa kenyataan dalam suatu industri (atau pelayanan umum)
2. Ketidakselarasan antara kenyataan dalam suatu industri (atau pelayanan umum) dan andaian-andaian tentang industri (atau pelayanan umum) itu.
3. Ketidakselarasan antara usaha-usaha suatu industri (atau pelayanan umum) dan nilai-nilai dan harapan-harapan konsumen.
4. Ketidakselarasan internal dalam ritme atau logika proses.

Misalnya, kemajuan pesat Matsushita pada akhir tahun lima puluhan disebabkan oleh kemampuan perusahaan itu untuk melihat perbedaan antara nilai-nilai dan harapan konsumen sebenarnya dan nilai-nilai yang diduga oleh produsen.

Pada awal tahun lima-puluhan Matsushita adalah perusahaan kecil yang tak begitu dikenal, jauh di bawah perusahaan-perusahaan Jepang yang lebih tua seperti Toshiba dan Hitachi. Ketika itu perusahaan-perusahaan ini yakin bahwa pasar televisi tak akan maju dengan pesat di Jepang. Dalam suatu pertemuan di New York sekitar tahun 1954 Presiden Direktur Toshiba menyatakan bahwa “Jepang” terlalu miskin untuk bisa membeli barang lux seperti televisi. Akan tetapi Matsushita punya pandangan lain, petani-petani Jepang mungkin tidak tahu





bahwa mereka terlalu miskin untuk membeli televisi; yang mereka tahu adalah bahwa televisi untuk pertama kalinya akan memberikan kesempatan buat mereka untuk melihat dunia. Sementara Toshiba dan Hitachi memajang produk mereka di etalase toko-toko besar dan mewah, Matsushita pergi ke desa-desa, menjual produknya kepada petani, dari satu rumah ke rumah yang lain. Dan berhasil.

### **Sumber 3 : Kebutuhan Proses**

Sebagai salah satu sumber inovasi, kebutuhan proses tidak berasal mula dari lingkungan usaha, akan tetapi dari pekerjaan yang harus dilakukan. Kebutuhan proses merupakan sumber inovasi yang “berpusat pada tugas”, bukan “berpusat pada situasi”.

Inovasi semacam ini menyempurnakan proses yang sudah ada, menggantikan satu mata rantai proses yang lemah, atau merancang kembali proses lama yang sudah ada dengan bantuan pengetahuan baru. Kadang-kadang, inovasi ini memungkinkan suatu proses dilaksanakan dengan menyediakan satu mata rantai baru yang sebelumnya dianggap “*missing link*”.

Fotografi adalah salah satu contoh dari inovasi semacam ini. Sedikit sekali penemuan yang memperoleh sukses dengan cepat seperti fotografi. Dalam jangka waktu dua puluh tahun sesudah penemuannya, fotografi sudah populer di seluruh dunia. Fotografi adalah teknologi barat pertama yang memasuki Jepang, jauh sebelum Restorasi Meiji. Pada tahun 1870 perkumpulan fotografi amatir sudah berdiri mantap. Akan tetapi memotret suatu objek pada saat itu sangat besar dan berat; sebagai “film” dipergunakan plat kaca yang besar dan harus dijaga dengan hati-hati, dan persiapan pemotretan memerlukan waktu lama, semua orang tahu “ketidak-enakan” ini. Akan tetapi persoalannya belum bisa dipecahkan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada pada tahun 1870.

Menjelang pertengahan tahun 1880 telah tersedia pengetahuan baru yang memungkinkan George Eastman, pendiri perusahaan Kodak, untuk mengganti pelat gelas yang besar dengan film selulosa yang sangat kecil dan ringan, dan



untuk merancang kamera kecil. Dalam waktu sepuluh tahun, Eastman Kodak telah menjadi perusahaan terbesar dalam fotografi.

Salah satu prototip inovasi seperti ini adalah yang dilakukan oleh Edison. Selama dua puluh tahun sejak ditemukannya listrik hampir semua orang memperkirakan bahwa pada suatu saat akan ada “industri tenaga listrik”. Orang-orangpun pada akhirnya mengetahui bahwa ada satu mata rantai yang hilang, yaitu *bola lampu*. Edison menyusun pengetahuan yang diperlukan untuk mengubah potensi listrik menjadi industri tenaga listrik. Dalam dua tahun “*programe research*” dia bisa menghasilkan bola lampu.

Suatu inivasi berdasarkan kebutuhan proses memerlukan lima ceritera dasar berikut :

1. Suatu proses yang “*self contained*”
2. Satu mata rantai yang lemah atau “*missing link*”
3. Tujuan terdefiniskan dengan jelas
4. Spesifikasi pemecahan dapat didefinisikan dengan jelas.
5. Kalangan luas menyadari bahwa “mestinya ada cara yang lebih baik”.

#### **Sumber 4 : Struktur Industri**

Kadang-kadang struktur industri nampak stabil dalam jangka waktu yang sangat lama. Namun demikian, struktur industri sebenarnya sangat rapuh. Satu cacat yang kecil dapat menyebabkan struktur itu pecah berantakan. Apabila hal ini terjadi maka setiap perusahaan yang ada dalam sektor tersebut harus bertindak. Apabila perusahaan tetap menjalankan usaha dengan cara-cara masa lalu, maka perusahaan berada diambang kehancuran. Perusahaan dituntut untuk memberikan “jawaban” baru terhadap persoalan-persoalan yang muncul.

Misalnya, antara tahun 1960-1980 struktur industri otomobil mengalami perubahan besar. Sebelum tahun 1960, industri mobil terdiri dari produsen nasional yang menguasai pasar nasional. Itali didominasi oleh Fiat. Jerman



dikuasai oleh Mercedes dan Opel. General Motor, Ford dan Chrysler menguasai pasar di Amerika Serikat. Prancis adalah wilayah Citroen, Peugeot dan Renault.

Kemudian, sekitar tahun enam-puluhan industri otomotif tiba-tiba menjadi industri dunia (*global industry*). Perusahaan-perusahaan otomotif bereaksi dengan cara yang berbeda-beda. Fiat memutuskan untuk menjadi mobil Eropa, tidak hanya Itali. General Motor pada mulanya berusaha tetap menguasai Amerika, tetapi kemudian- pada pertengahan tahun tujuh puluhan-memutuskan untuk bertarung dengan Fiat dan Ford di Eropa, serta menjalin kerjasama dengan Toyota. Mercedes memutuskan untuk membatasi diri pada bagian pasar yang lebih sempit: mobil lux, mobil untuk taksi dan bus. Semua strategi di atas boleh dikatakan cukup berhasil dan sulit sekali menilai mana yang lebih baik dari pada yang lain.

Akan tetapi, perusahaan otomotif yang tidak memberikan tanggapan baru terhadap perusahaan struktur industri ini akan menjadikan perusahaan-perusahaan "*marginal*", misalnya : Chrysler, British Leyland, Peugeot.

Berikut ini adalah beberapa indikator untuk mengetahui struktur industri berubah:

1. Indikator yang paling bisa dipercaya dan paling mudah dikenali : pertumbuhan industrinya sangat cepat. Apabila suatu industri laju pertumbuhannya jauh lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi atau pertumbuhan penduduk, maka adapat diduga, dengan tingkat probabilitas cukup tinggi bahwa struktur industri itu akan berubah secara drastis selambat-lambatnya pada saat volumenya sudah berlipat dua.
2. Pada saat suatu industri tumbuh dengan cepat dan telah berlipat dua dalam volume penjualan, maka cara-cara industri itu memandang dan melayani pasar sudah tidak lagi memadai atau sesuai. Terutama sekali, cara-cara melakukan segmentasi pasar di masa lalu sudah tidak lagi sesuai dengan kenyataan.
3. Salah satu perkembangan yang dapat diramalkan mengakibatkan perubahan struktur industri adalah konvergennya seberapa teknologi terpisah. Salah satu contoh dari perubahan struktur seperti ini adalah dalam industri "*private*



*branch exchange*” (PBX), *switch board* untuk kantor-kantor dan pemakai telepon dalam jumlah yang sangat besar. PBX bisa dipandang sebagai alat komunikasi yang memakai computer. Pada dasarnya semua pekerjaan teknik dan saintifik yang diperlukan yang berkaitan dengan PBX sudah dikerjakan oleh Laboratorium Bell, tetapi yang menarik manfaatnya adalah beberapa pendatang baru seperti ROLM Corporation. Masalahnya, pada mulanya Bell memandang komputer dan telekomunikasi sebagai dua teknologi yang terpisah. Kelengahan Bell ini telah mengakibatkan munculnya pendatang baru yang segera menjadi pesaing tangguh. Pada saat ini Bell hanya menguasai sepertiga pasar PBX, walaupun Bell memiliki kemampuan teknologi prima.

4. Suatu industri besar, untuk perubahan struktur yang mendasar apabila cara-cara menjalankan usaha dalam industri tersebut berubah dengan cepat. Misalnya, tiga puluh tahun yang lalu para dokter di Amerika melakukan praktik sendiri-sendiri. Sekarang, 40% diantaranya melakukan praktik dalam kelompok.

Inovasi yang memanfaatkan perubahan struktur industri biasanya sangat efektif apabila industri atau pasar hanya didominasi oleh satu atau beberapa produsen atau perusahaan besar. Perusahaan atau produsen besar ini cenderung menjadi “sombong” karena telah sekian lama tidak ada perusahaan lain yang menandinginya. Pada mulanya mereka akan memandang sebelah mata pada pendatang baru dan menganggapnya sebagai perusahaan amatir. Akan tetapi apabila pendatang baru ini berhasil merebut bagian pasar yang makin besar maka perusahaan besar ini baru menyadari bahwa tidak mudah baginya memobilisasikan kemampuan guna melawan pendatang baru.

Ada satu hal yang mutlak perlu diperhatikan. Inovasi dalam bidang ini perlu dijaga tetap sederhana. Inovasi yang rumit (*complicated*) tak akan berhasil. Berikut ini adalah sebuah contoh inovasi yang rumit-terlalu pandai.





Adalah Volk Wagen (VW) - dengan “VW Kodoknya” – yang pada mulanya (tahun 1960) menyulut industri mobil menjadi industri dunia. VW Kodok adalah mobil internasional yang pertama. Dia ada dimana-mana. Menjelang tahun 1970, VW Kodok menjadi ketinggalan jaman di Eropa. Akan tetapi penjualan di Amerika (pasar VW Kodok terbesar setelah Eropa) dan di Brazilia masih cukup tinggi. VW memerlukan strategi baru.

Pimpinan VW mengganti pabrik VW di Jerman dengan pabrik baru untuk membuat model baru pula. Pabrik VW kodok dipindahkan ke Brasilia. VW akan memasok pasaran VW Kodok di dunia termasuk di Amerika dengan pabrik yang ada di Brazilia. Untuk meyakinkan calon pembeli di Amerika bahwa VW masih mempertahankan kualitas Jerman- daya tarik utama dari VW Kodok – bagian-bagian kritis otomobil seperti mesin dan transmisi untuk mobil yang dijual di Amerika Utara tetap dibuat di Jerman. Komponen-komponen VW ini dikirim dari Brazilia dan Jerman ke Amerika Serikat dan dirakit di sana. Sayang sekali publik Amerika tetap menganggap mobil-mobil VW ini “made in Brazil”, dan tak begitu laku seperti sebelumnya. VW kehilangan pasar terbesar kedua. Disamping itu persatuan buruh Jerman juga menentangnya karena merakit VW Kodok di Amerika Serikat berarti mengurangi kesempatan kerja di Jerman. Akhirnya VW membatalkan rencana yang “brilian” tersebut.

### **Sumber 5 : Demografi**

Perubahan demografi didefinisikan sebagai perubahan penduduk, dalam jumlah, struktur umur, komposisi, jenis pekerjaan, status pendidikan dan penghasilan adalah perubahan eksternal yang pasti jelas. Akibat dari perubahan demografi ini paling mudah diramalkan.

Demografi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap apa yang dibeli, oleh siapa dan berapa banyak. Misalnya para remaja Amerika membeli beberapa pasang sepatu yang murah dalam setahun; mereka membeli untuk mode, bukan kekuatan. Orang yang sama, sepuluh tahun kemudian akan membeli hanya



beberapa pasang sepatu setahun, tetapi mereka membeli kekuatan, dan mode menjadi nomor dua. Sepuluh tahun kemudian orang-orang yang sama menjadi anggota masyarakat pensiunan.

Yang membuat perubahan demografi merupakan peluang yang sangat baik bagi wirausahawan adalah karena perubahan ini sering diabaikan oleh pengambil keputusan baik pengusaha, atau pembuat kebijaksanaan di lembaga-lembaga pemerintah.

Misalnya, sampai tahun 1860 "*House of Rothschild*" adalah lembaga *financial* yang mendominasi dunia. Akan tetapi keluarga Rothschild gagal memahami implikasi dari migrasi transatlantik dari Eropa ke Amerika. Kesempatan ini dipergunakan oleh P. J. Morgan yang mendirikan Bank di New York, bukan di Eropa. Pada tahun 1870 posisi "*The House of Rothschild*" sudah tidak nomor satu lagi.

Keberhasilan "*Club Mediteranee*" dalam usaha pariwisata dan perhotelan adalah akibat dari kemampuan mengeksploitasi perubahan demografi : munculnya golongan muda Eropa dan Amerika yang cukup berada dan berpendidikan tetapi yang orang tuanya adalah kelas pekerja. Orang-orang muda ini belum memiliki kepercayaan diri sebagai turis dan mereka memerlukan orang lain yang memiliki keterampilan untuk mengatur liburan dan perjalanan mereka.

Analisis perubahan demografi diawali dengan penelaahan angka-angka tentang penduduk. Jumlah absolute biasanya kurang begitu penting. Distribusi umur biasanya lebih penting, terutama sekali perubahan titik berat distribusi umur penduduk. Pembagian menurut jenjang pendidikan, misalnya, sangat penting untuk tujuan-tujuan tertentu (misalnya dalam rangka menjual ensiklopedia). Kemudian segmentasi menurut pekerjaan dan distribusi pendapatan. Akan tetapi lebih penting dari menyimak data statistik adalah keterlibatan; untuk mencari peluang, seseorang harus turun ke lapangan, melihat dan mendengar.



### **Sumber 6 : Perubahan Persepsi**

Dalam matematik, tidak ada bedanya antara “gelas setengah penuh” dan “gelas setengah kosong. Tetapi dalam kehidupan sehari-hari makna dua pernyataan di atas sangat berbeda. Apabila persepsi umum berubah dari “setengah penuh” ke “setengah kosong”, berarti ada peluang besar untuk melakukan inovasi.

Kasus berikut ini merupakan contoh bagaimana suatu perusahaan memanfaatkan perubahan persepsi itu. Sekitar tahun 1950an tanpa mempertahankan jenis pekerjaan dan tingkat pendapatan mereka sebagian terbesar orang-orang Amerika memandang bahwa mereka termasuk “kelas menengah”, dan karenanya bersikap seperti kelas menengah. Ini berarti bahwa persepsi orang Amerika terhadap posisi sosial mereka sudah berubah.

Seorang pimpinan perusahaan iklan terjun ke lapangan dan bertanya kepada orang-orang apa perbedaan “kelas menengah” dan “kelas pekerja”. Jawabannya jelas : menjadi bagian dari “kelas menengah” berarti memiliki kemampuan untuk mendidik anak-anak agar berhasil di sekolah.

Pemimpin perusahaan iklan ini kemudian membeli perusahaan “Encyclopedia Britannica” yang sudah hampir bangkrut, dan mulai memasarkan “Encyclopedia Britannica” terutama sekali melalui guru-guru sekolah menengah atas dan orang-orang tua murid. Dan para penjual mengatakan : “Bila anda ingin menjadi bagian dari kelas menengah, anak-anak anda harus punya Encyclopedia Britannica supaya bisa berhasil di sekolah”. Dalam waktu tiga tahun, perusahaan yang hampir bangkrut ini menjadi daya kembali. Sepuluh tahun kemudian perusahaan ini memakai cara yang sama untuk memasarkan produknya di Jepang, dengan keberhasilan yang sama pula.

Ketika perubahan persepsi berubah, fakta sebenarnya tak berubah. Tetapi makna atau artinya yang berubah. Maknanya berubah dari “gelas setengah penuh” menjadi “gelas setengah kosong”, dari melihat diri sendiri sebagai “kelas pekerja” menjadi melihat diri sendiri sebagai “kelas menengah”.



Apakah ahli sosiologi atau ekonomi bisa menjelaskan fenomena “*perceptual*” ini, itu tidak begitu relevan. Perubahan persepsi ini tetap se4buah fakta. Seringkali perubahan persepsi ini tidak bisa dinyatakan secara kuantitatif. Tetapi fenomena ini sangat nyata : bisa diuji diatas segalanya bisa diambil manfaatnya.

Akan tetapi dalam mengambil manfaat dari perubahan persepsi, salah satu hal yang sangat pelik adalah “*timing*”. Terlalu cepat bisa mengakibatkan kegagalan, jika terlambat peluang akan hilang direbut orang lain. Perlu diingat, bahwa banyak hal-hal yang kelihatannya seperti perubahan persepsi ternyata hanya merupakan mede yang berlangsung sangat singkat yang akan lenyap dalam satu atau dua tahun. Dan seringkali tidak mudah dibedakan mana yang sebenarnya perubahn persepsi, mana yang mode. Beberapa tahun yang lalu anak-anak beramai-ramai main “*computer game*”. Beberapa perusahaan seperti “Atari”, melihat itu sebagai perubahan persepsi. Ternyata itu hanya sebuah mode sesaat. Dan perusahaan-perusahaan yang mencoba mengeksploitasinya akhirnya berjatuhan.

#### **Sumber 7 : Pengetahuan Baru**

Inovasi yang berdasarkan pengetahuan baru adalah “*Super Star*” dari kewirausahaan. Inovasi seperti ini memperoleh publikasi yang luas dan memandang juga uang. Apabila orang-orang berbicara tentang inovasi, pada umumnya inovasi tidak harus pengetahuan teknik atau saintifik. Inovasi sosial berdasarkan pengetahuan bisa memberikan dampak yang sama atau bahkan lebih besar. Inovasi berdasar kan pengetahuan seperti kebanyakan “*super star*” sifatnya sangat “*temperamental*”, sulit diduga, dan sulit dikelola.





#### **D. Karakteristik Inovasi**

Dari semua jenis inovasi yang telah diuraikan di atas, inovasi berdasarkan pengetahuan memerlukan waktu ancap-ancang (*lead time*) paling lama. Pertama, diperlukan waktu cukup lama antara munculnya pengetahuan baru sampai pengetahuan ini bisa diaplikasikan menjadi teknologi. Dan kemudian masih diperlukan waktu cukup lama sebelum teknologi baru itu diaplikasikan ke dalam suatu produk, proses ataupun pelayanan yang bisa dipasarkan.

Misalnya, Rudolph Diesel merancang mesin yang kemudian disebut mesin "*diesel*" pada tahun 1897. orang-orang segera menyadari bahwa itu sebuah inovasi besar. Walaupun demikian bertahun-tahun lamanya sedikit sekali aplikasi praktis dari inovasi itu. Baru pada tahun 1935 Charles Kettering, "merancang ulang (*redesign*) mesin diesel sehingga bisa digunakan sebagai unit propulsi pada bermacam-acam kapal, lokomotif, truk, bus dan mobil penumpang.

Salah seorang direktur pabrik "Ford Motor Company" melontarkan istilah "*automation*" pada tahun 1951 dan menguraikan secara rinci semua persyaratan yang diperlukan untuk mengotomasikan seluruh proses manufaktur. Kurang lebih selama dua puluh lima tahun robotic dan otomasi pabrik banyak sekali dibicarakan, tetapi tidak banyak yang terjadi selama itu. Baru pada tahun 1978 Nissan dan Toyota memperkenalkan robot ke dalam pabriknya. Pada awal tahun delapan puluhan, General Motor mulai mengotomasikan beberapa pabrik mesinnya.

Nampaknya, waktu ancap-ancang dari pengetahuan sampai bisa diaplikasikan menjadi teknologi dan akhirnya menjadi produk yang bisa ditemui di pasar berkisar antara dua puluh lima sampai tiga puluh lima tahun.

Karakteristik yang kedua adalah merupakan karakteristik unik, inovasi berdasarkan pengetahuan bahwa inovasi seperti ini tidak pernah didasari hanya satu faktor tetapi oleh beberapa pengetahuan yang konvergen. Misalnya, pesawat terbang yang diciptakan oleh Wright Bersaudara berakar pada dua pengetahuan yaitu : pertama, motor bensin yang dirancang pada pertengahan tahun 1880 untuk menjadi sumber tenaga dari mobil yang masing-masing dibuat oleh Karl Benz



dan Fottfried Daimler, dan kedua, aerodinamik. Kedua pengetahuan itu pada mulanya dikembangkan secara terpisah. Hanya sesudah bertemu, pembuatan pesawat terbang menjadi bisa dilakukan.

Komputer, misalnya, sekurang-kurangnya memerlukan konvergensi lima pengetahuan yang berbeda; penemuan saintifik, tabung audion; penemuan bidang matematik, teori binair; logika baru, konsep rancang (*design concept*) dari "punch-card", dan konsep program dan umpan balik. Sebelum lima jenis pengetahuan itu tersedia, computer belum bisa dibuat.

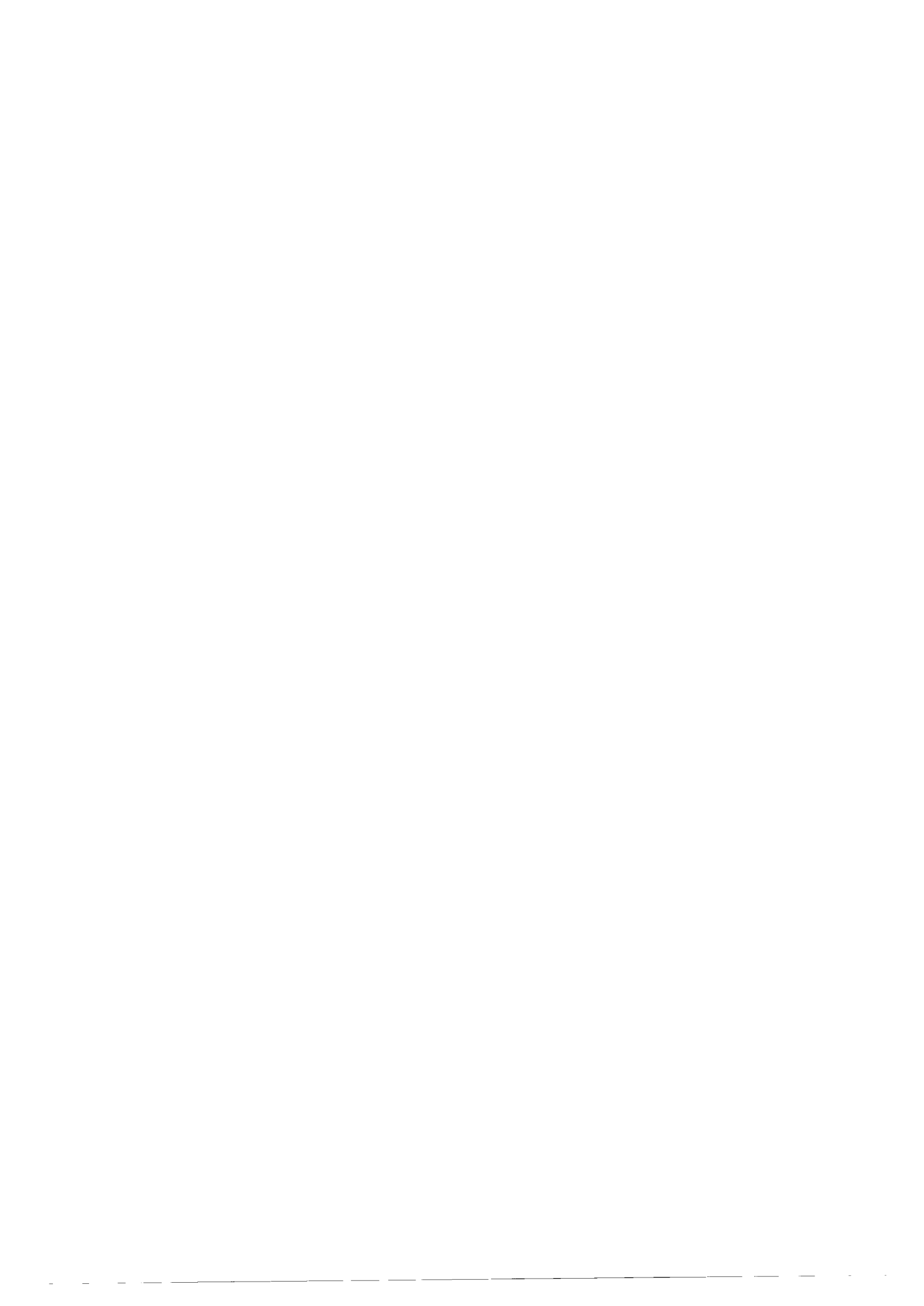
Sebelum pengetahuan yang diperlukan tersedia, inovasi berdasarkan pengetahuan akan premature dan akan gagal. Dalam sebagian besar kasus, inovasi hanya terjadi apabila faktor-faktor ini sudah diketahui dan sudah dipergunakan di beberapa tempat.

Apa Syarat-Syarat Inovasi Berdasarkan Pengetahuan ?

Pertama, inovasi berdasarkan pengetahuan mensyaratkan adanya analisis teliti mengenai semua faktor yang diperlukan, mengenai pengetahuan itu sendiri, atau faktor-faktor sosial, ekonomi dan perceptual. Analisis ini harus mampu mengidentifikasikan faktor-faktor apa saja yang belum tersedia sehingga seorang wirausaha bisa memutuskan apakah faktor-faktor yang "hilang" bisa dibuat, atau inovasi ditunda karena belum bisa terlaksana.

Kegagalan dalam melakukan analisis ini membawa malapetaka : inovasi tidak berhasil atau innovator tidak bisa memetik hasil-hasil inovasinya, dan hanya berhasil menciptakan peluang untuk orang lain.

Contoh berikut ini merupakan pelajaran yang baik. De Havilland sebuah perusahaan di Inggris, adalah perusahaan pertama yang merancang dan membuat pesawat jet penumpang. Tetapi perusahaan ini tidak menganalisa faktor apa yang diperlukan dan karenanya tidak bisa mengidentifikasikan dua faktor kunci. Yang pertama adalah konfigurasi; yaitu ukuran berat muatan yang tepat yang dapat memberikan keuntungan terbaik kepada pesawat jet penumpang. Kedua, cara-cara perusahaan penerbangan untuk membiayai pembelian pesawat yang sangat mahal. Sebagai akibat kegagalan De Havilland melakukan analisis, dua perusahaan



Amerika Boeing dan Douglas – mengambil alih pembuatan pesawat penumpang jet. Dan De Havilland akhirnya mati.

Analisis seperti itu kelihatannya mudah dan jelas, akan tetapi jarang dilakukan oleh inovator saintifik atau teknik. Mereka biasanya enggan melakukan analisis ini karena mereka menganggap bahwa mereka sudah tahu. Hal ini menjelaskan kenapa dalam banyak kasus “bapak” dari inovasi berdasarkan pengetahuan adalah orang-orang awam dan bukan ilmuwan atau teknolog. IBM menjadi nomor satu dalam bidang komputer dibawah pimpinan dua orang awam, Thomas Watson Sr. dan anaknya, Thomas Watson Jr. Boeing menjadi salah satu pembuat pesawat jet terbesar di dunia dibawah pimpinan orang “marketing” yang mengerti apa yang dibutuhkan oleh publik dan oleh perusahaan penerbangan.

Ketiga, inovasi berdasarkan pengetahuan harus menempati posisi strategi yang jelas dan terpusat. Hasil inovasi tidak bisa diperkenalkan secara coba-coba. Sebab, inovasi semacam ini akan menarik banyak sekali pesaing. Tidak ada kesempatan kedua bagi inovator. Sekali salah langkah, dia akan tergilas.

Keempat, inovasi berdasarkan pengetahuan memerlukan manajemen wirausaha.

#### **E. Prinsip-Prinsip Inovasi**

Dalam dunia kedokteran dikenal adanya “kesembuhan ajaib”. Pasien yang dinyatakan menderita penyakit fatal yang tak tertolong lagi tetapi tiba-tiba sembuh. Ini suatu kenyataan, tetapi tidak ada dokter yang memasukkannya dalam buku teks atau dalam kuliah-kuliah untuk mahasiswa kedokteran, karena kesembuhan ajaib itu tidak bisa diulang-ulang, diajarkan atau dipelajari.

Demikian juga halnya dengan inovasi. Memang ada inovasi yang tidak berasal dari sumber-sumber inovasi yang diuraikan di atas. Ada inovator yang dapat “bisikan malaikat” yang inovasinya lebih merupakan hasil dari suatu “*flash of genius*” dari pada hasil kerja yang terorganisasi dan terarah. Tetapi inovasi seperti itu tak bisa diulang-ulang, diajarkan atau dipelajari.



Inovasi terarah merupakan hasil dari analisis, dari system dan kerja keras, dapat didiskusikan dan disajikan sebagai praktik inovasi. Sembilan puluh persen dari inovasi yang efektif termasuk ke dalam kategori ini. Agar supaya efektif inovasi perlu didasarkan pada suatu disiplin.

Apakah prinsip-prinsip inovasi yang menjadi inti dari disiplin ini? Memang ada. Ada hal-hal yang harus dilakukan (*the dos*) dan ada hal-hal yang perlu dihindari (*the don'ts*).

Hal-hal yang harus dilakukan

1. Inovasi sistematis dan terarah mulai dengan analisis peluang; dengan mulai mengkaji apa yang dinamakan sumber dari peluang inovasi. Pencarian sumber-sumber inovasi harus dilakukan secara teratur, dan sistematis.
2. Inovasi bersifat konseptual dan perceptual karenanya "*imperative*" kedua dari inovasi adalah seseorang harus terjun ke lapangan, melihat, bertanya dan mendengar. Inovator yang berhasil menggunakan "otak bagian kiri" dan "otak bagian kanan", mereka menelaah angka-angka dan juga memperhatikan orang-orang. Mereka bekerja secara analitis untuk mengetahui inovasi apa yang sebaiknya dilakukan untuk mengisi waktu luang. Dan mereka juga bertanya kepada konsumen atau pemakai untuk mengetahui harapan-harapan, nilai-nilai dan kebutuhan.
3. Agar supaya efektif, suatu inovasi harus sederhana dan harus terpusat. Inovasi hendaknya menyangkut hanya satu hal, apabila tidak, ia akan membingungkan. Semua inovasi yang efektif penuh dengan hal-hal sederhana.
4. Inovasi-inovasi yang efektif mulai dengan yang kecil. Inovasi-inovasi itu tidak "*grandiose*". Ide-ide besar yang diharapkan mengubah industri secara revolusioner kemungkinan besar akan gagal.
5. Inovasi-inovasi yang berhasil ditunjukkan kepada posisi sebagai pemimpin. Ini tidak dengan sendirinya berarti bahwa inovasi itu harus membangun perusahaan besar, karena tak seorangpun dapat meramalkan sebelumnya apakah suatu usaha akan menjadi usaha besar atau hanya sedang-sedang saja.





Hal-hal yang harus dihindari.

1. Jangan mencoba menjadi “terlalu pintar”. Inovasi yang “terlalu pintar” atau berbelit-belit cenderung akan gagal.
2. Jangan melakukan terlalu banyak hal pada satu saat. Ini sudah barang tentu sesuai dengan anjuran agar inovasi terpusat.
3. Jangan melakukan inovasi untuk masa yang akan datang. Lakukan inovasi untuk saat ini. Suatu inovasi mungkin mempunyai dampak yang sangat lama. Akan tetapi sejak awal suatu inovasi harus diaplikasikan dengan segera.

#### **F. Tiga syarat Inovasi.**

Tiga syarat berikut, walaupun nampak cukup jelas namun sering kali diabaikan.

1. Inovasi adalah kerja. Inovasi memerlukan pengetahuan dan kecerdikan. Inovator biasanya bekerja hanya pada satu bidang saja.
2. Agar supaya berhasil, inovator harus membangun berdasarkan kekuatan mereka (*build on their strength*). Inovator yang berhasil, mereka mencari bermacam-macam peluang untuk melakukan inovasi dan kemudian mempertanyakan, dalam bidang mana mereka memiliki kemampuan dan bidang mana yang sesuai untuk mereka.
3. Inovasi adalah kekayaan ekonomi dan masyarakat, karenanya inovasi harus berorientasi pada pasar, bahkan “*market driver*”.

#### **G. Rangkuman Materi**

Uraian singkat tentang inovasi sistematis di atas hanyalah cukilan dari **bagian pertama** buku “*Innovation and Entrepreneurship*”nya Peter Drucker. Tesis utama buku ini mengenai inovasi. Inovasi adalah suatu **pekerjaan terorganisasi, sistematis dan rasional**.

Buku ini terdiri dari tiga bagian. Bagian Kedua mengkaji “Praktik Kewirausahaan” (*The Practice of Entrepreneurship*). Dalam bagian ini diuraikan bagaimana manajemen-wirausaha diterapkan pada perusahaan yang sudah mapan,



perusahaan baru dan pada lembaga pelayanan umum. Di sini dibahas beberapa aspek kebijaksanaan, pengukuran “*performances*”, struktur organisasi, “*staffing*” yang diperlukan untuk menumbuhkan dan mengelola kegiatan kewirausahaan dan kegiatan inovasi dalam perusahaan. Selanjutnya pada bagian Ketiga diuraikan empat pilihan strategis-wirausaha :

1. Pertama dan Memimpin (*Fustest with the Mostest*).
2. Serang daerah yang belum dikuasai (*Hitting Them where They Ain't*).
3. Spesialisasi (*Ecological Niche*).
4. Mengubah karakteristik ekonomik suatu produk, pasar atau suatu industri. (*Product Image*)

Setiap strategi menuntut persyaratan-persyaratan, mengandung kelebihan-kelebihan dan risiko-risiko tersendiri.

Bagi mereka yang telah membaca buku ini, tidak akan sulit mengerti kenapa buku ini menjadi “*National Best Seller*” di Amerika segera setelah terbit. Para manajer, dan pengajar di sekolah-sekolah manajemen perlu untuk tidak mengatakan wajib membaca buku ini.

Banyaknya kasus yang dipaparkan oleh Peter Drucker untuk menggambarkan dan mendukung konsep-konsep yang dirumuskannya akan menyakinkan para manajer bahwa konsep-konsep tersebut bukanlah ide-ide abstrak yang hanya layak dipelajari di bangku sekolah, akan tetapi merupakan hal-hal yang nyata dan praktis. Memang buku ini sangat diwarnai oleh pendekatan induktif: kasus-kasus diamati, diklsifikasikan, dicari polanya dan kemudian suatu kerangka konseptual dirumuskan. Para manajer akan merasakan bahwa buku ini mengajarkan banyak hal praktis karena ia memberikan petunjuk tentang “apa, mengapa, dan bagaimana”.

Para pengajar atau mahasiswa akan menemukan bahwa konsep-konsep tentang inovasi dan kewirausahaan yang selama ini dibahas secara “sepotong-sepotong, dalam buku ini konsep tersebut disusun dalam suatu struktur atau suatu kerangka konseptual. Lebih dari itu, inovasi dan kewirausahaan dikaitkan dengan konsep manajemen. Titik berat bahasan bukanlah innovator dan wirausahawan sebagai individu tetapi inovasi dan kewirausahaan dalam suatu organisasi. Sebab



itu dalam buku ini dibahas hal ihwal “*policies*”, struktur organisasi, “*staffing*”, sistem imbalan, yang terkait dengan inovasi dan kewirausahaan sistematis.

Khususnya bagi para pengajar di sekolah-sekolah manajemen di Indonesia, konsep-konsep yang ada dalam buku ini dapat menjadi bahan dalam membahas salah satu aspek manajemen yang sangat penting yaitu : analisis peluang. Nampaknya “mencari peluang usaha” sedikit sekali dikaji dalam mata ajaran di sekolah-sekolah manajemen di Indonesia. Teknik-teknik untuk menganalisa masalah-masalah manajemen yang dipelajari selama ini biasanya berangkat dari produk andalan andaian atau pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan sudah jelas atau sudah ditentukan. Padahal, dalam praktik salah satu persoalan besar yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan adalah menentukan produk atau pelayanan *apa* yang harus dibuat oleh perusahaan agar tetap bisa hidup dan berkembang di tengah-tengah persaingan.

Persaingan yang makin ketat, teknologi yang makin maju dan cepat berubah mengakibatkan daur hidup suatu produk atau pelayanan makin pendek. Ini berarti banyak perhatian dan sumber daya untuk usaha menciptakan dan mengembangkan produk atau pelayanan baru, dengan kata lain harus lebih giat melakukan analisis peluang usaha. Kiranya sudah waktunya kini untuk memberikan tempat yang lebih banyak pada analisis (peluang) ini dalam pengajaran manajemen di Indonesia.

Selanjutnya, bagaimana kalau konsep inovasi sistematis ini ditinjau dari sudut pandang penelitian manajemen ? apabila seseorang mau mengambil jarak dari materi yang dibahas dalam buku ini, maka rumusan Peter Drucker tentang sumber-sumber peluang dan prinsip-prinsip inovasi dapat dipandang sebagai hipotesa-hipotesa. Sudah barang tentu hipotesa-hipotesa itu tidak diambil begitu saja dari ruang kosong. Hipotesa-hipotesa tersebut dijabarkan berdasarkan pengamatan terhadap kasus-kasus. Dengan sikap mengambil jarak seperti itu maka akan muncul pertanyaan sederhana berikut :

1. Berapa persenkah dari inovasi yang telah ada berasal dari tujuh sumber inovasi yang diuraikan di atas ?



2. Seberapa jauhkah prinsip-prinsip inovasi yang dirumuskan Peter Drucker - "*the dos dan the don'ts*"- membedakan inovasi yang berhasil dari gagal ? Artinya, betulkah sebagian terbesar inovasi yang berhasil ditandai oleh "*the dos*" dan bahwa sebagian terbesar inovasi yang gagal ditandai oleh "*the don'ts*"?

Seorang peneliti mungkin tertarik untuk menjawab dua pertanyaan itu. Akan tetapi, dalam situasi dimana tidak ada cukup informasi tentang inovasi, seperti keadaan di negeri kita sekarang ini, upaya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut tidaklah mudah.

Akhirnya perlu disebutkan bahwa contoh-contoh kasus yang diuraikan dalam buku ini semuanya mengenai perusahaan-perusahaan dan institusi-institusi pelayanan umum di Negara-negara industri maju. Hal ini mudah dipahami karena dua ratus tahun terakhir ini di negara-negara tersebut orang-orangnya melakukan banyak inovasi dan di sana informasi mengenai inovasi relatif lebih mudah ditelusuri. Akan tetapi, ini tidak berarti bahwa Negara-negara berkembang tidak ada inovasi. Kalau saja Peter Drucker mencari kasus inovasi di Indonesia, mungkin saja "TEH BOTOL SOSRO", air mineral "AQUA", jamu tradisional "AIR MANCUR", alat kecantikan "MUSTIKA RATU", dan sebagainya akan menjadi salah satu kasus contoh. Kenapa tidak? Bukankah sepuluh tahun yang lalu kita tak pernah membayangkan bahwa pada suatu hari kita berjuta-juta orang Indonesia akan minum TEH BOTOL SOSRO seperti kita minum coca cola. Para wanita/selebritis bias tampil lebih cantik karena mereka banyak menggunakan alat-alat kecantikan basis produk tradisional; masyarakat Indonesia sudah terbiasa minum jamu tradisional yang dianggapnya dapat digunakan untuk menjaga staminanya dan sebagainya.

### **Evaluasi**

- Mahasiswa diberikan tugas magang ke dunia usaha/ dunia industri.
- Tagihan : setelah magang mahasiswa diwajibkan menyusun proposal usaha.





## **BAB V**

### **KEPRIBADIAN, WATAK, DAN PRODUKTIFITAS**

#### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Mahasiswa memahami ciri dan wirausaha
2. Mahasiswa memahami makna kepribadian yang produktif

#### **Indikator Keberhasilan:**

1. Mahasiswa dapat menjelaskan ciri-ciri kepribadian wirausaha
2. Mahasiswa dapat menjelaskan kepribadian wirausaha yang produktif

#### **Materi**

##### **A. Kepribadian**

Kemampuan berkomunikasi menjadi suatu hal penting yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha. Karena komunikasi merupakan pembuka jalan bagi seorang wirausaha dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Kemampuan berkomunikasi yang dimaksud adalah kemampuan seorang wirausaha yang dalam bertindak dan berperilaku dapat menarik perhatian orang, sehingga orang lain yang merasa tertarik dan menaruh perhatian akhirnya mengikuti apa yang diinginkan oleh seorang wirausaha.

Menumbuhkan sikap yang demikian tidaklah mudah. Hal ini dapat tergantung pada kepribadian seseorang, Kepribadian itu abstrak dan unik. Artinya walaupun kepribadian itu tidak dapat dilihat, diraba, dihitung dan lain sebagainya namun kepribadian itu dapat dimengerti dan dipahami. Misalnya jika kita memperhatikan fisik seseorang tampannya. tidak meyakinkan, tidak menarik dan terkesan egois, serta acuh tak acuh. Namun setelah orang tersebut mau angkat bicara, mengobrol rasanya tersimpan suatu daya tarik yang luar biasa, sehingga orang lain dibuat terkesima. dan akhirnya menjurus ke arah hubungan yang lebih dekat dan saling memberi harapan.

Keadaan seperti contoh tersebut sulit/ jarang ditemukan, hal ini dapat tergantung pada pribadi masing-masing. Akan tetapi keadaan ini boleh diakui



boleh tidak, boleh diyakini dan boleh tidak bahwa kepribadian yang "UNIK" seperti itu akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perjalanan hidup seseorang. Sifat atau kepribadian itulah yang perlu dikembangkan bagi wirausaha. Sekarang timbul suatu pertanyaan, apa kepribadian itu?

*"By personality I understand the totality of inherited acquired psychic qualities which are characteristic of one individual and which make the individual unique"*  
(Erich Fromm, 1975)

Kepribadian yang pada intinya merupakan suatu akumulasi atau totalitas kejiwaan seseorang yang diwarisi dan diperoleh dari sesuatu yang khas dan unik sebenarnya mengandung suatu ciri dan perwatakan. Ciri dan perwatakan wirausaha yang dimaksud adalah:

#### **Ciri**

##### **1. Sifat percaya diri**

##### **2. Berorientasikan tugas dan hasil**

##### **3. Pengambil risiko**

##### **4. Kepemimpinan**

#### **Watak**

- a. penuh keyakinan
- b. tidak tergantung orang lain
- c. individualitas optimisme

- a. kebutuhan akan prestasi
- b. berorientasi laba
- c. tekun dan tabah
- d. tekad kerja keras
- e. mempunyai dorongan kuat
- f. energitic dan inisiatif

- a. kemampuan mengambil risiko
- b. suka pada tantangan

- a. bertingkah laku sebagai pemimpin
- b. dapat bergaul dengan orang lain
- c. menanggapi saran-saran dan kritik



**5. Keorisinflan**

- a. inovatif dan kreatif
- b. fleksibel
- c. punya banyak sumber
- d. serba bisa
- e. mengetahui banyak

**6. Berorientasi ke masa depan**

- a. pandangan ke depan
- b. perspektif

(Geoffrey G. Meredith, et al 6)

Ciri dan watak tersebut akan menjadikan wirausaha sebagai pribadi yang kuat. Sebab setiap orang adalah individu yang unik, tidak ada duanya. Semua orang mempunyai pengalaman masa lampau yang berbeda, hidup dalam situasi yang berbeda, mempunyai ikatan dan tanggung jawab yang berlainan serta tujuan hidup yang berbeda juga.

Bagi seorang wirausaha yang identik dengan orang pemberani, berpetualang, ulet, penuh tantangan, dan sebagainya, akan memberikan pengalaman masa lampau yang banyak dan beraneka ragam. Keanekaragaman pengalaman inflah yang menempa individu menjadi wirausaha dengan kepribadian yang kuat, tidak cepat putus asa, sadar akan perubahan, ulet dan tangguh.

Sebagian besar yang berkepribadian yang kuat selalu familier dengan "tujuan-tujuan". Artinya segala gerak dan langkahnya selalu mengandung/berorientasi pada tujuan dan pengharapan-pengharapan. Tujuan dan pengharapan mereka dirumuskan dengan singkat dan jelas. Semakin jelas tujuan yang dirumuskan semakin besar pula kemungkinan tujuan itu dapat dicapai. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam membantu menentukan tujuan yang diharapkan/ diijinkan, yaitu:

- a. Analisis faktor
- b. Analisis situasi sekarang



c. Pengharapan

d. Tahapan perencanaan tujuan yang ingin dicapai.

Keempat indikator tersebut dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:

**Bagan Kehidupan Kewirausahaan\***

Faktor-faktor	Tujuan yang diharapkan	Keadaan sekarang	Tahapan perencanaan yang diharapkan dapat tercapai
<ul style="list-style-type: none"><li>•Kenaikan karir</li><li>•Peningkatan bisnis</li><li>•Urusan keuangan</li><li>•Kesejahteraan</li><li>•Pendidikan</li><li>•Keluarga</li><li>•Rekreasi</li><li>•Kerjasama, kompanyon perusahaan</li><li>•Persahabatan</li><li>•Pelayanan komunitas</li><li>•Peningkatan diri</li><li>•Peluang perusahaan</li><li>•Keamanan</li><li>•Lain-lain</li></ul>			

(Geoffrey G. Meredith, et. al (1992) 10)





Selanjutnya Geoffrey Meredith et. al, Mengatakan "Anda harus menimbang sifat-sifat pribadi anda secara realistis". Jawaban-jawaban anda terhadap rangkaian pertanyaan berikut memberikan petunjuk tentang kemampuan wirausaha dan tipe anda, yaitu:

1. Apakah pekerjaan anda menghendaki agar anda percaya pada diri anda?
2. Apakah anda biasanya mempunyai motivasi diri untuk mencapai tujuan?
3. Apakah anda dapat bekerja baik dengan orang lain?
4. Di dalam suatu kelompok, apakah biasanya anda mengambil peranan kepemimpinan?
5. Apakah anda memanfaatkan kesempatan untuk memuaskan pengetahuan anda dengan membaca dan mengikuti kursus/ pendidikan?
6. Apakah anda dapat berkomunikasi dengan baik dengan orang lain?
7. Apakah anda seorang pendengar yang baik?
8. Apakah prestasi-prestasi anda menunjukkan bahwa anda berkembang secara personal dan profesional?
9. Apakah anda memiliki citra diri yang positif?
10. Tujuan-tujuan apakah yang ingin anda capai, dan apakah tujuan-tujuan ini merupakan tantangan?
11. Apakah anda mampu membuat keputusan dengan mudah dan dengan yakin?

(1992 : 11).

## **B. Kepribadian Yang Produktif**

Masyarakat sering menilai bahwa keberhasilan suatu perusahaan semata-mata ditentukan oleh kepiawaian seorang manajer operasi dan produksi. Padahal kenyataannya tidak demikian, bahwa kegiatan produksi/ pengolahan hanya sebagian kecil dari total operasi dan daya kerja perusahaan.

Seorang wirausaha adalah orang yang memiliki kepribadian yang produktif. Kemudian apa yang dimaksud dengan produktif?



"Produktif ialah kegiatan yang menimbulkan atau meningkatkan kegunaan (*utility*). Kita mengenal beberapa macam *utility*, yaitu :

1. *Utility of Place* (kegunaan tempat)
2. *Utility of Time* (kegunaan waktu)
3. *Utility of Form* (kegunaan bentuk)
4. *Utility of Ownership Possession* (kegunaan kepemilikan, dan sebagainya)"  
(Buchari Alma (2000) : 55).

Sedangkan Gilmore, dikutip oleh Buchari Alma; menyatakan pribadi yang menghasilkan (*productive person*) ialah individu yang menghasilkan kontribusi bermanfaat bagi lingkungannya (2000: 55).

Pemikiran dan konsep wirausaha yang merupakan pribadi/ individu dengan sifat pemberani, percaya diri, tidak tergantung pada orang lain, kreatif dan inovatif, mampu menangkap peluang di mana mereka berada, berjiwa terbuka, dan familier; maka keberadaannyajelas mampu memberi kontribusi positif bagi lingkungannya. Sebab dengan sifat dan ciri-ciri di atas dan bila sudah diimplementasikan, dalam bentuk kegiatan nyata (bisnis) sangat besar kemungkinan akan melibatkan orang lain. Sehingga mereka dapat menampung tenaga kerja, menimbulkan peluang-peluang baru bagi masyarakat untuk membuka usaha-usaha lainnya. Disamping itu seorang wirausaha jiwanya komit dan konsisten terhadap "tanggung jawab Sosial" atau "*social responsibility*" yang tinggi terhadap lingkungannya.

Buchari Alma menyebutkan ada dua dimensi pokok "*social responsibility*" yaitu:

1. *Skill of social interaction* yaitu adanya ketrampilan berorientasi dalam masyarakat berupa:
  - a. *Qualities of Spontaneity*
  - b. *Friendliness*
  - c. *Tolerance*
  - d. *Open relationship*



2. *Value structure*, memiliki struktur nilai :

- a. *Deep empathy*
- b. *Concern of others* (2000: 56).

Jika dicermati dari uraian di atas dapat dipahami adanya beberapa pribadi yang produktif, yaitu:

1. Berjiwa besar dan percaya diri
2. Kemandirian/ tidak tergantung pada orang lain
3. Imajinatif, kreatif dan inovatif
4. Bertanggung jawab,
5. Responsif
6. Familier
7. Penuh toleransi
8. Konsisten
9. Penuh perhatian
10. *Maturity/* kematangan

Khusus pribadi yang matang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tidak banyak tergantung pada orang lain.
2. Memiliki rasa tanggungjawab
3. Obyektif dan kritis (tidak asal terima issue)
4. Emosinya stabil
5. *Socioability*
6. Keyakinan agama (Buchari Alma: (2000: 57).

Sebagai wacana bagi seseorang yang merasa dirinya belum memiliki jiwa/ pribadi yang produktif, dapat memperhatikan ciri-ciri berikut ini:

1. Pribadi yang hanya senang mendengar saja, dia pendengar yang baik, tidak pernah mengemukakan ide. Dia tidak bisa mengatakan "tidak", dia lebih senang mengatakan "ya".
2. Dia lebih senang mengeksploitasi orang lain untuk kepentingan pribadinya.



3. Dia lebih senang menyimpan segala macam informasi, tidak pernah ia keluarkan kembali informasi yang pernah ia terima.
4. Sifatnya sentimental, suka merenung masa lalu.
5. Dia banyak mengetahui segala sesuatu, tetapi tidak bisa mengungkapkan buah pikirannya.
6. Dia suka memasarkan pribadinya dengan memperoleh imbalan/ balas jasa/ honor.
7. *Self esteem*-nya goyang, dia lebih senang mengikuti anggapan orang lain terhadapnya.

*I am as you desire me!* (Erich Fromm)

Selanjutnya Erich Fromm menegaskan tipe pribadi non produktif ini adalah pribadi *immaturity*, dengan ciri-ciri:

1. lebih bersikap pasif
2. ketergantungan kepada orang lain
3. tidak punya pandangan ke depan
4. posisinya selalu di bawah
5. kurang menghargai dirinya, kurang mencintai dirinya.
6. mengukur Produktivitas

Secara sederhana produktivitas itu dapat diartikan sebagai perbandingan hasil yang lebih baik dengan sumber-sumber ekonomi yang digunakan. Berikut ini pengertian produktivitas yaitu:

1. *Productivity in economics is the ratio of what is produced to what is require to produce it* (Britanica, Vol. 15, 1982: 27)
2. *Productivity in economics, is a term used to describe how well or how efficiently an economy's resources are used in the processes of production* (Americana, Vol. 22, 1978: 640).
3. *Productivity refers to a class of empirical output -input ratios that is widely used in economic history, economics analysis and economics policy* (The Encyclopedia of Social Science, VOL 12, 1972: 523).





Sementara ada yang menyatakan bahwa mengukur produktivitas dari sisi kuantitas atau volume dari produk yang diperoleh/ dihasilkan. Tetapi ada pula yang menyatakan bahwa produktivitas bukan hanya menyangkut masalah kuantitas/ volume saja. Tetapi juga menyangkut masalah kualitas/ mutu produk yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ray A. Kellian, yang menyatakan:

*"Productivity means quality of output as well as quantity. Productivity refers to the output per man hour in anyone. company or organization. Productivity refers to the ratio of output to jvj, id by industry of section of the economy"* (19 76: 120).

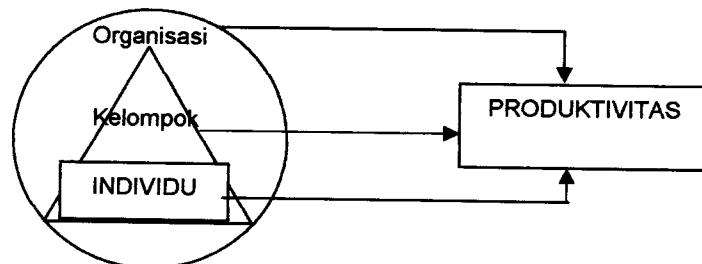
Kemudian Schermerhom menyatakan bahwa : *"productivity is a summary of the quantity an quality of work performance with resources utilization considered* (1984: 17).

Berdasarkan pandangan di atas untuk mengukur sesuatu dikatakan produktif atau tidak, tidak cukup hanya melihat berapa besar perolehan atas sumber-sumber ekonomi yang dikorbankan (biaya yang dikeluarkan). Akan tetapi lebih menitikberatkan juga masalah kualitas/ mutu dari produk yang dihasilkan.

Ukuran produktivitas secara keseluruhan tidak hanya menyangkut masalah kuantitas dan kualitas saja, tetapi juga menyangkut masalah individu, kelompok dan kinerja organisasi. Maka dari itu produktivitas ini dapat diukur menurut tiga tingkatan yaitu:

1. individu
2. kelompok
3. organisasi (Buchari Alma, 2000: 61).

Ketiga tingkatan itu dapat digambar sebagai berikut:





#### **D. Rangkuman Materi**

Sebagian besar yang berkepribadian yang kuat selalu familier dengan "tujuan-tujuan". Artinya segala gerak dan langkahnya selalu berorientasi pada tujuan dan pengharapan-pengharapan. Tujuan dan pengharapan mereka dirumuskan dengan singkat dan jelas. Semakin jelas tujuan yang dirumuskan semakin besar pula kemungkinan tujuan itu dapat dicapai. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam membantu menentukan tujuan yang diharapkan/ diijinkan, yaitu:

- a. Analisis faktor
- b. Analisis situasi sekarang
- c. Pengharapan
- d. Tahapan perencanaan tujuan yang ingin dicapai.

Seorang wirausaha adalah orang yang memiliki kepribadian yang produktif. Kemudian apa yang dimaksud dengan produktif?

"Produktif ialah kegiatan yang menimbulkan atau meningkatkan kegunaan (*utility*). Kita mengenal beberapa macam *utility*, yaitu :

1. *Utility of Place* (kegunaan tempat)
2. *Utility of Time* (kegunaan waktu)
3. *Utility of Form* (kegunaan bentuk)
4. *Utility of Ownership Possesion* (kegunaan kepemilikan, dan sebagainya"

#### **Evaluasi**

1. Sebutkan ciri-ciri dan watak wirausaha?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan produktifitas?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan produktifitas wirausaha?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan:
  - a. *Utility of Place* (kegunaan tempat)
  - b. *Utility of Time* (kegunaan waktu)
  - c. *Utility of Form* (kegunaan bentuk)
  - d. *Utility of Ownership Possesion*



## **BAB VI**

### **PENGELOLAAN USAHA KECIL**

#### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Mahasiswa memahami bagaimana cara mendirikan usaha kecil
2. Mahasiswa memahami bentuk-bentuk kepemilikan dan kemitraan dalam usaha

#### **Indikator Keberhasilan:**

1. Mahasiswa dapat menjelaskan langkah-langkah mendirikan usaha kecil
2. Mahasiswa dapat menyebutkan bentuk-bentuk kepemilikan dan kemitraan usaha

#### **Materi**

##### **A. Manajemen Usaha Kecil**

Profil wirausaha yang mempunyai kepribadian yang produktif, begitu menemukan peluang dan mendapatkan ide untuk menciptakan suatu bentuk usaha (produk) baik yang berbentuk *processing* (manufaktur) maupun jasa maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan idenya tersebut dalam tindakan-tindakan nyata.

Pendirian usaha dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya begitu peluang diperoleh disertai dengan ide menciptakan produk, maka peluang itu dapat dilakukan sendiri, dengan teman atau berkelompok, dan atau melalui kerjasama melibatkan orang atau lembaga lain. Maka dari itu wirausaha harus memiliki keterampilan dan modal. Pengertian memiliki modal tidak mesti harus keluar dari sakunya sendiri, akan tetapi dapat berasal dari penyandang dana. Sehingga kedudukannya bisa sebagai pelaku dan atau sebagai pelaku sekaligus penanggung jawab. Sesungguhnya bagi seseorang yang memiliki jiwa kewirausahaan peranannya akan memilih sebagai pelaku sekaligus sebagai penanggung jawab. Hanya permasalahannya sekecil apapun harus ada modal, dan



modal inilah yang akan memulai suatu usaha. Karena itu dengan cara bagaimanapun modal dapat diperoleh, seorang wirausaha harus memiliki keterampilan manajerial dalam hal ini termasuk kemampuan memimpin/ *leadership*.

Bagi wirausaha yang telah menangkap peluang dan menciptakan ide-idenya, maka, tindakan selanjutnya, wirausaha segera merumuskan:

1. Langkah-langkah dan jenis-jenis kegiatan apa saja yang akan dikerjakan?  
Siapa yang mampu membantu dalam melakukannya?
2. Biaya-biaya apa saja yang dibutuhkan dan berapa?
3. Apa saja yang mungkin menjadi penghambat, dan bagaimana cara mengatasinya? Apa tindak lanjutnya?
4. Apa saja manfaat dan keuntungannya?
5. Bagaimana kelanjutan serta peluangnya untuk jangka panjang?

(Hari Murti Subanar ; 1995 : 26).

Selanjutnya Hari Murti Subanar menegaskan, untuk menjawab problem-  
problem/ pertanyaan-pertanyaan di atas langkah dan aktivitas yang harus dilakukan wirausaha adalah:

1. Membentuk organisasi:
  - a. Membentuk organisasi industri kecil
  - b. Membentuk organisasi usaha jasa
2. Deskripsi tugas:
  - a. Deskripsi tugas industri kecil
    - 1) Deskripsi tugas direktur
    - 2) Deskripsi tugas sekretaris
    - 3) Deskripsi tugas manajer pembelian
    - 4) Deskripsi tugas manajer produksi
    - 5) Deskripsi tugas manajer keuangan





- 6) Deskripsi tugas manajer showroom
- b. Deskripsi tugas usaha jasa
  - 1) Deskripsi tugas dewan komisaris
  - 2) Deskripsi tugas direktur
  - 3) Deskripsi tugas sekretaris
  - 4) Deskripsi tugas manajer keuangan
  - 5) Deskripsi tugas manajer pemasaran
3. Perencanaan lokasi
4. Perencanaan bahan baku dan supplier (BBS)
  - a. Perencanaan BBS untuk industri kecil
  - b. Perencanaan BBS untuk usaha jasa
5. Tata letak (Layout)
  - a. Layout untuk industri kecil
  - b. Layout untuk usaha jasa (1994: 37)

## **B. Bentuk-Bentuk Kepemilikan dan Kemitraan**

Salah satu kelemahan yang esensial bagi wirausaha adalah permodalan. Sebab apapun bentuk dan jenis usaha yang akan ditempuh oleh wirausaha, pasti membutuhkan modal. Apapun alasannya bentuk kepemilikan usaha harus ditetapkan. Sebab bentuk kepemilikan usaha akan mempengaruhi beberapa aspek kehidupan perusahaan yaitu antara lain:

1. Mempengaruhi pola manajemen
2. Mempengaruhi pertumbuhan usaha
3. Mempengaruhi strategi pemasaran
4. Mempengaruhi penentuan tingkat risiko bisnis yang akan dihadapi.



Adanya keterbatasan dan ketatnya persaingan menyebabkan wirausaha di Indonesia hanya memiliki modal kepemilikan dan kerjasama yang meliputi: *ownership, franchise, Ventura/ Share Capital*, dan Bapak Angkat Mitra Usaha. (Hari Murti Subanar, 1994 : 37).

### 1. Ownership Business

Kepemilikan usaha sendiri dibutuhkan berbagai persyaratan usaha yang besar, khususnya yang berhubungan dengan modal. Andaikata mencukupi, mereka masih dihadapkan pada masalah pemasaran, persaingan dan merek. Sehingga bila wirausaha telah menentukan pilihannya, dengan bentuk *Ownership Business*, mereka akan menghadapi risiko yang tinggi. Sebab pengelolaan permodalan, pengelolaan pemasaran, pengelolaan merek yang belum diimbangi pengalaman memasuki pasar dan sistem distribusi mereka akan terlempar dan peka terhadap risiko bisnis.

Memulai usaha bisnis mandiri oleh seorang wirausaha, mereka harus memenuhi beberapa persyaratan seperti:

1. Pengetahuan teknis dan manajerial tepat guna
2. Kesiapan
3. Pengalaman
4. Kemampuan bisnis
5. Tekad dan ketekunan
6. Kemauan untuk bekerja keras
7. Kepribadian
8. Kemampuan menilai dan memprediksi/ meramalkan
9. Semangat berkompetisi
10. Kesadaran untuk memanfaatkan semua point di atas (Hari Murti Subanar, 1994 : 38).

Kemudian menurut Tim SBDB Fakultas Ekonomi UGM kesepuluh point di atas tadi dapat diwujudkan lebih terinci sebagai berikut:

1. Mempunyai pengetahuan yang cukup tentang bidang yang dikelola (teknis dan manajerial).
2. Mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi masalah yang mungkin akan timbul (dengan membuat perencanaan).
3. Kreatif, inovatif, inisiatif, imajinatif dan banyak akal.
4. Mempunyai mentalitas manajerial yang meliputi; bijaksana, dapat dipercaya, bertanggung jawab.
5. Mempunyai sikap jujur dan keseimbangan emosional.
6. Cakap memotivasi bawahan (Hari Murti Subanar, 1994: 39).



Selanjutnya dalam perjalanan usaha hanya seorang wirausaha akan mengalami siklus pertumbuhan seperti:

1. Tahap belajar
2. Tahap kepemimpinan
3. Tahap risiko
4. Tahap kekayaan

## **2. *Franchise***

Bagi siapapun yang akan masuk sistem bisnis ini (*Franchise*) ibarat terlanjur basah mandi sekalian. Sebab *Franchisor*/ orang yang memberi lisensi akan menetapkan berbagai persyaratan tertentu dalam rangka kerjasamanya dengan orang yang diberi lisensi (*Franchisee*).

Konsep *Franchise* cukup sederhana, sebab kedua belah pihak merasa memperoleh manfaat atau keuntungan, yaitu:

### **1. Bagi *Franchisor* (Perusahaan Induk)**

- a. Produk atau jasa terdistribusi secara luas tanpa memerlukan biaya promosi dan biaya investasi cabang baru.
- b. Produk dan atau jasa dikonsumsi dengan mutu yang sama.
- c. Keuntungan dari royalti atau penjualan lisensi.

### **2. Bagi *Franchisee* (Pemilik Hak Jual)**

- a. Popularitas produk atau jasa sudah dikenal konsumen menghemat biaya promosi.
- b. Mendapatkan fasilitas-fasilitas manajemen tertentu sesuai dengan training yang dilakukan oleh *Franchisor*.
- c. Mendapatkan *image* dengan perusahaan induk.

## **3. *Merger dan Share Capital***

*Venture* atau *Share Capital* merupakan bentuk usaha kerja sama dalam bentuk permodalan untuk membiayai suatu perusahaan dengan hak-hak



manajemen bagi pemilik saham terbesar. *Merger* merupakan pola kerja sama pemasaran atau distribusi oleh dua perusahaan atau lebih. Model kerjasama ini banyak diminati oleh pengusaha Indonesia dalam membantu pengembangan pemasaran terutama bagi perusahaan kecil.

Kelemahan model ini pemegang saham minoritas tidak dapat mengelola perusahaannya secara penuh. Sebab *policy* berada pada pemegang saham terbesar. Keuntungan model kerjasama ini adalah penghematan biaya penjualan dan ongkos distribusi.

#### 4. Kemitraan

Kemitraan merupakan kerja sama antara perusahaan besar, menengah, yang bergerak di sektor produksi barang-barang maupun di sektor jasa-jasa dengan industri kecil dengan azas :

1. Saling membutuhkan
2. Saling memperkuat
3. Saling menguntungkan (The Kian Wee, 1992: 2).

Pola kerja sama kemitraan bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah, dan meningkatkan sumbangan yang lebih besar bagi pertumbuhan produksi nasional. Proses hubungan keterkaitan yang berkembang sampai saat ini memberikan indikasi terbentuknya empat macam pola hubungan kemitraan, yaitu:

1. **Pola Dagang**, dimana kerjasama hubungan keterkaitan merupakan hubungan dagang biasa antara, produsen (industri kecil) dan pemasar (pedagang). Hubungan ini meliputi kurang lebih 75% dari bentuk keterkaitan sebagai mitra usaha dalam sistem Bapak Angkat termasuk hasil ekspor industri kecil.
2. **Pola Vendor**, kerja sama dilakukan untuk memenuhi kebutuhan operasional Bapak Angkat, tetapi tidak tertalu mengikat kepastian pemakaian barang/bahan dipasok mitra usahanya. Pola keterkaitan ini banyak ditakukan oleh perusahaan besar dan menengah yang membutuhkan berbagai macam, bahan dan barang dalam manajemen usahanya.





3. **Pola Sub Kontrak**, dimana kerja sama dilakukan dalam hubungan produk yang dihasilkan oleh mitra usaha menjadi bagian dari sistem produksi Bapak Angkat. Pola keterkaitan ini merupakan program yang paling sulit, karena fasilitas produksi mitra usaha dan kemampuan manajemen usahanya dituntut memenuhi persyaratan tertentu, baik dari aspek penguasaan teknologinya maupun pemahaman tentang etik bisnisnya.
4. **Pola Pembinaan**, pola ini dikembangkan untuk memberikan kesempatan industri kecil yang memiliki potensi produksi, tetapi lemah dalam pemasaran. Hal ini terutama bagi produk industri yang berpeluang untuk diekspor atau dipasarkan secara lebih luas. Pola ini sama sekali tidak ada hubungan dengan kegiatan usaha pokok Bapak Angkatnya.

### **C. Rangkuman Materi:**

Pendirian usaha dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya begitu peluang diperoleh disertai dengan ide menciptakan produk, maka peluang itu dapat dilakukan sendiri, dengan teman atau berkelompok, dan atau melalui kerjasama melibatkan orang atau lembaga lain.

Salah satu kelemahan yang esensial bagi wirausaha adalah permodalan. Sebab apapun bentuk dan jenis usaha yang akan ditempuh oleh wirausaha, pasti membutuhkan modal. Apapun alasannya bentuk kepemilikan usaha harus ditetapkan. Sebab bentuk kepemilikan usaha akan mempengaruhi beberapa aspek kehidupan perusahaan yaitu antara lain:

1. Mempengaruhi pola manajemen
2. Mempengaruhi pertumbuhan usaha
3. Mempengaruhi strategi pemasaran
4. Mempengaruhi penentuan tingkat risiko bisnis yang akan dihadapi.

Adanya keterbatasan dan ketatnya persaingan menyebabkan wirausaha di Indonesia hanya memiliki modal kepemilikan dan kerjasama yang meliputi: *ownership, franchise, Ventura/ Share Capital*, dan Bapak Angkat Mitra Usaha.



**Evaluasi:**

1. Jelaskan pernyataan berikut "*Peluang yang sudah kita dapat tidak boleh kita tunda*"
2. Jelaskan bentuk-bentuk kerja sama berikut: *ownership, franchise, Ventura/Share Capital*, dan Bapak Angkat Mitra Usaha.



**BAB VII**  
**MERINTIS USAHA**  
**DAN MODEL PENGEMBANGANNYA**

(Suryana)

**Tujuan Pembelajaran**

1. Mahasiswa memahami tata cara memasuki dan merintis dunia usaha
2. Mahasiswa memahami bentuk-bentuk usaha
3. Mahasiswa memahami lingkungan-lingkungan usaha

**Indikator Keberhasilan :**

1. Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan bagaimana cara mendirikan dan merintis usaha
2. Mahasiswa dapat menyebutkan menjelaskan bentuk-bentuk usaha
3. Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan lingkungan makro dan lingkungan mikro

**Materi :**

Memulai suatu bisnis bagi wirausaha baru yang belum memiliki pengalaman merupakan bentuk kesulitan yang prinsip sebab mereka sama sekali belum pernah melakukan. Namun demikian jika calon wirausaha sudah menyadari dan memahami bentuk-bentuk risiko yang akan terjadi pada setiap kegiatan khususnya kegiatan bisnis, maka tidak ada pilihan lain kecuali mereka harus dan harus segera menapakkan kakinya untuk memasuki dunia usaha.

**A. Cara Memasuki Dunia Usaha**

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

- 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: (a) Perusahaan milik sendiri (*sole proprietorship*), yaitu bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola



sendiri oleh seseorang, (b) Persekutuan (*partnership*), yaitu suatu kerja sama (asosiasi) dua orang atau lebih yang secara bersama-sama menjalankan usaha bersama, dan (c) Perusahaan berbadan hukum (*corporation*), yaitu perusahaan yang didirikan atas dasar badan hukum dengan modal saham-saham.

- 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.
- Kerja sama manajemen (*franchising*), yaitu suatu kerja sama antara entrepreneur (*franchisee*) dengan perusahaan besar (*franchisor/ parent company*) dalam mengadakan persetujuan jual-beli hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha (waralaba). Kerja sama 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**

Hal terpenting untuk memasuki dunia usaha. (*business*) adalah bahwa seseorang harus berjiwa wirausaha. Wirausaha adalah seorang yang mengorganisir, mengelola, dan memiliki keberanian menghadapi risiko. 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 survei yang dilakukan oleh Peggy Lambing (2000: 90), sekitar 43% responden (wirausaha) mendapatkan ide bisnis dari pengalaman yang diperoleh ketika bekerja di beberapa perusahaan atau tempat-tempat profesional 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 disurvei memulai usaha untuk memenuhi peluang pasar, sedangkan sebanyak 46% lagi karena hobi.

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 menekankan pada basis ide bahwa suatu perusahaan akan berhasil apabila 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:

- a. Surat kabar.
- b. Laporan periodik tentang perubahan ekonomi
- c. Jurnal perdagangan dan pameran dagang.
- d. Publikasi pemerintah.
- e. Informasi lisensi produk yang disediakan oleh broker, universitas, dan perusahaan lainnya.

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

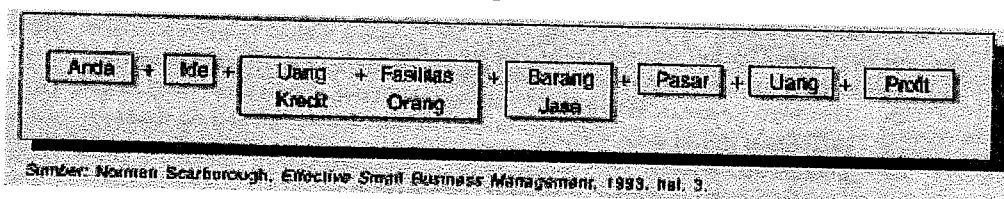


Berdasarkan pendekatan "inside out" di atas, bahwa untuk memulai usaha, seorang calon wirausaha harus memiliki kompetensi usaha. Menurut Norman Scarborough, kompetensi usaha yang diperlukan meliputi :

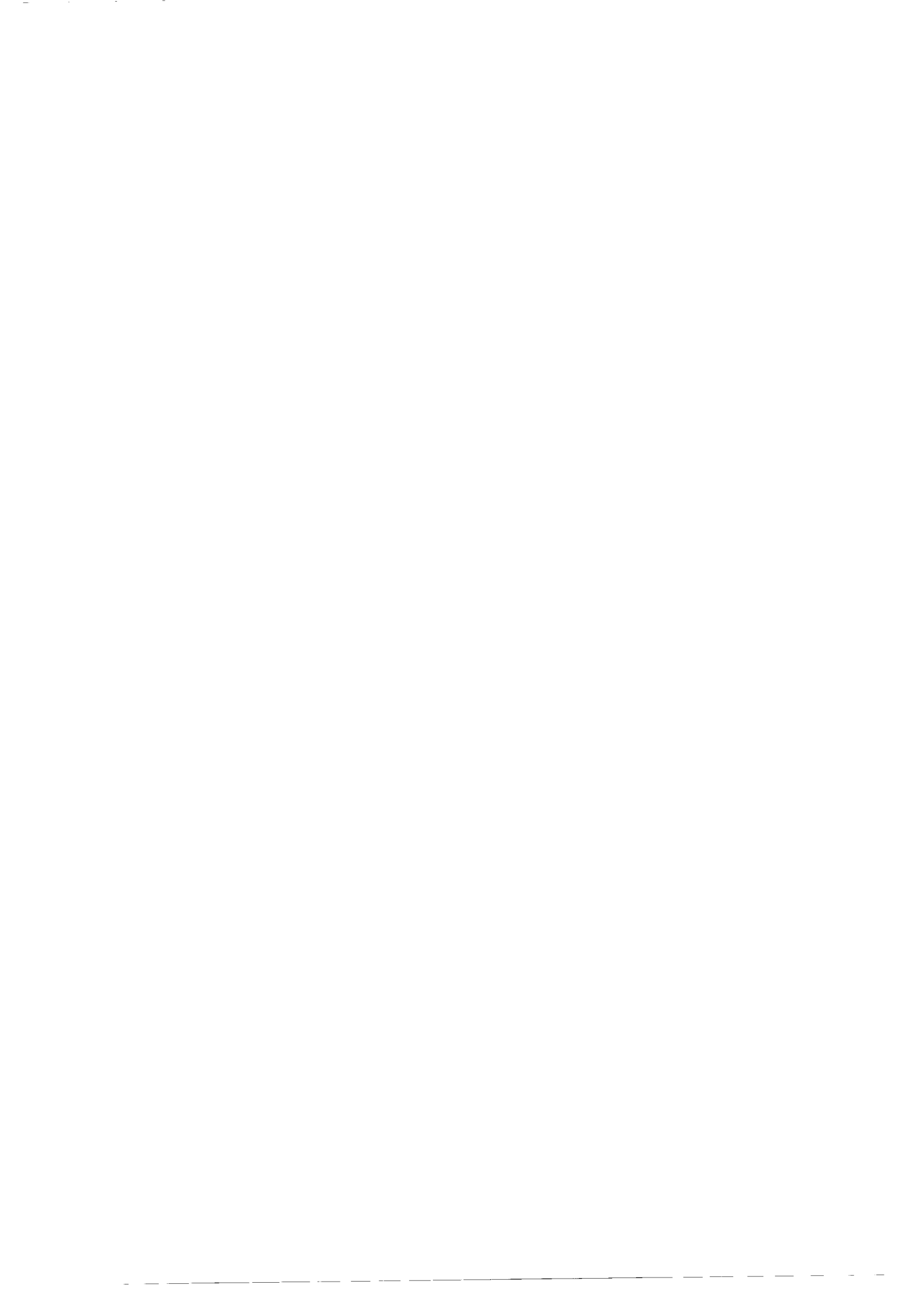
- a. Kemampuan teknik, yaitu kemampuan tentang bagaimana memproduksi barang dan jasa serta cara menyajikannya.
- b. Kemampuan pemasaran, yaitu kemampuan tentang bagaimana menemukan pasar dan pelanggan serta harga yang tepat.
- c. Kemampuan finansial, yaitu kemampuan tentang bagaimana memperoleh sumber-sumber dana dan cara menggunakannya.
- d. Kemampuan hubungan, yaitu kemampuan tentang bagaimana cara mencari, memelihara dan mengembangkan relasi, dan kemampuan komunikasi serta negosiasi.

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. Gambar berikut merupakan bagan proses bisnis yang diawali dengan kepribadian dan ide.

**Gambar 1. Bagan Proses Bisnis**



Pada Gambar di atas, bahwa untuk memulai usaha harus dibawah dengan ide. Setelah ada ide, langkah berikutnya adalah mencari sumber dana dan fasilitas baik barang uang maupun orang. Sumber dana tersebut adalah berasal dari badan-badan keuangan seperti bank dalam bentuk kredit atau orang yang bersedia menjadi penyandang dana. Tentu saja, barang dan jasa yang akan dijadikan objek bisnis tersebut harus memiliki pasar. Oleh karena



itu, mengamati peluang pasar merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum produk barang dan jasa diciptakan. Apabila peluang pasar untuk barang dan jasa sudah tersedia, maka barang dan jasa akan mudah laku dan segera mendatangkan keuntungan.

Dalam merintis usaha baru, ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

- a. Bidang dan jenis usaha yang dimasuki.
- b. Bentuk usaha dan bentuk kepemilikan yang akan dipilih.
- c. Tempat usaha yang akan dipilih.
- d. Organisasi usaha yang akan digunakan.
- e. Jaminan usaha yang mungkin diperoleh.
- f. Lingkungan usaha yang akan berpengaruh.

## **B. Bidang Dan Jenis Usaha**

Beberapa bidang usaha yang bisa dimasuki, di antaranya:

1. Bidang Usaha Pertanian (*Agriculture*), meliputi usaha pertanian, kehutanan, perikanan, dan perkebunan.
2. Bidang Usaha Pertambangan (*Mining*), meliputi usaha galian pasir, galian tanah, batu dan bata.
3. Bidang Usaha Pabrikasi (*Manufacturing*), meliputi usaha industri, perakitan, dan sintesis.
  - Bidang Usaha Konstruksi (*Construction*), meliputi usaha konstruksi bangunan, jembatan, pengairan, dan jalan raya.
  - Bidang Usaha Perdagangan (*Trade*), meliputi usaha perdagangan kecil (retailer), grosir, agen, dan ekspor-impor.
4. Bidang Usaha Jasa Keuangan (*Financial Service*), meliputi usaha perbankan, asuransi, dan koperasi.
5. Bidang Usaha Jasa Perorangan (*Personal Service*), meliputi usaha potong rambut, salon, laundry, catering.



6. Bidang Jasa-jasa Umum (*Public service*), meliputi usaha pengangkutan, pergudangan, wartel dan distribusi.
7. Bidang Jasa Wisata (*Tourism*), meliputi berbagai kelompok. Berdasarkan UU No. 9 th. 1990 tentang Kepariwisata ada 86 jenis usaha wisata yang bisa dirintis yang terbagi ke dalam tiga kelompok usaha wisata, yaitu:
  - a. Kelompok usaha jasa pariwisata, meliputi :
    - 1) Jasa perjalanan wisata
    - 2) Jasa agen perjalanan wisata Jasa pramuwisata
    - 3) Jasa konvensi perjalanan intensif dan pameran
    - 4) Jasa impresariat
    - 5) Jasa konsultan pariwisata
    - 6) Jasa informasi pariwisata
  - b. Pengusahaan objek dan daya tarik wisata, meliputi:
    - 1) Pengusahaan objek dan daya tarik wisata alam.
    - 2) Pengusahaan objek dan daya tarik wisata budaya.
    - 3) Pengusahaan objek dan daya tarik wisata minat khusus.
  - c. Usaha sarana wisata, meliputi:
    - 1) Penyediaan akomodasi.
    - 2) Penyediaan makanan dan minuman.
    - 3) Penyediaan angkutan wisata.
    - 4) Penyediaan sarana wisata dan sebagainya.

### **C. Pemilihan Bentuk Usaha**

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 :





1. 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.
2. 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: (a) Sekutu Umum (*general partner*), yaitu anggota yang aktif dan duduk sebagai pengurus persekutuan, (b) Sekutu terbatas (*limited partner*), yaitu anggota yang bertanggung jawab terbatas terhadap utang perusahaan sebesar modal yang disetorkannya dan orang tersebut tidak aktif dalam perusahaan.
3. Perseroan (*corporation*), yaitu suatu perusahaan yang anggotanya terdiri atas para pemegang saham (*pesero/ stockholder*), yang mempunyai tanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan sebesar modal disetor.
4. 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.

#### **D. Pemilihan Tempat Usaha**

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

1. Apakah tempat usaha tersebut mudah dijangkau oleh konsumen atau pelanggan atau pasar? Bagaimana akses pasarnya?
2. Apakah tempat usaha dekat ke sumber tenaga kerja?
3. 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 efektivitasnya. 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:

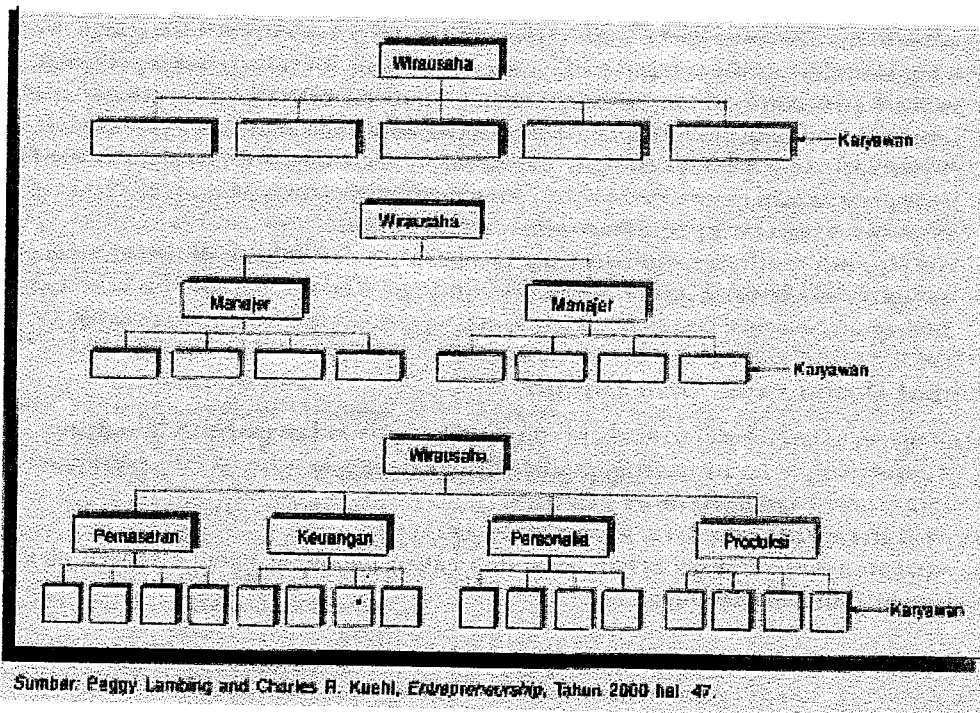
1. Membangun bila ada tempat yang strategis.
2. Membeli atau menyewa bila lebih strategis dan menguntungkan.
3. Kerjasama bagi hasil, bila memungkinkan.

#### **E. Organisasi usaha**

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 pengelolaannya 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. Gambar berikut merupakan struktur organisasi intern sesuai dengan perkembangan perusahaan.



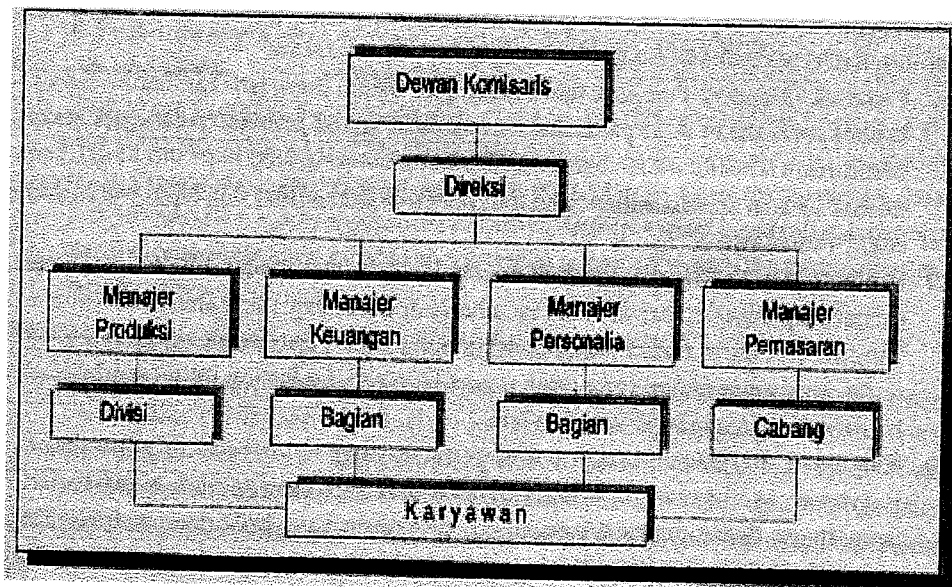
**Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi Perkembangan Usaha (Suryana)**



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. Gambar berikut menggambarkan struktur organisasi perusahaan besar dalam bentuk organisasi garis/ lini.



**Gambar 3. Struktur Organisasi Garis pada Perusahaan Besar**

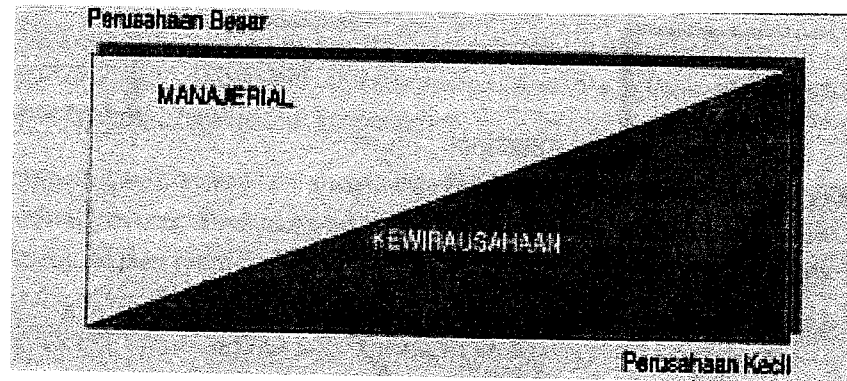


Dilihat dari fungsi kewirausahaan dan fungsi manajemen, dalam perusahaan kecil fungsi manajemen relatif tidak begitu besar, sedangkan fungsi kewirausahaan sangat besar perannya karena dasarnya adalah kreativitas dan inovasi. Sebaliknya, dalam perusahaan besar fungsi kewirausahaan relatif tidak begitu 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 manajemen dan kemampuan. Sebaliknya semakin kecil-kecil perusahaan, maka semakin besar fungsi kewirausahaan karena yang mendasarinya adalah motivasi dan kemauan. Dalam gambar garis diagonal menggambarkan kecenderungan semakin besar atau semakin kecilnya fungsi manajemen dan fungsi kewirausahaan dalam perusahaan kecil dan perusahaan besar.





**Gambar 4. Fungsi Manjerial dan Kewirausahaan dalam Perusahaan Kecil dan Besar**



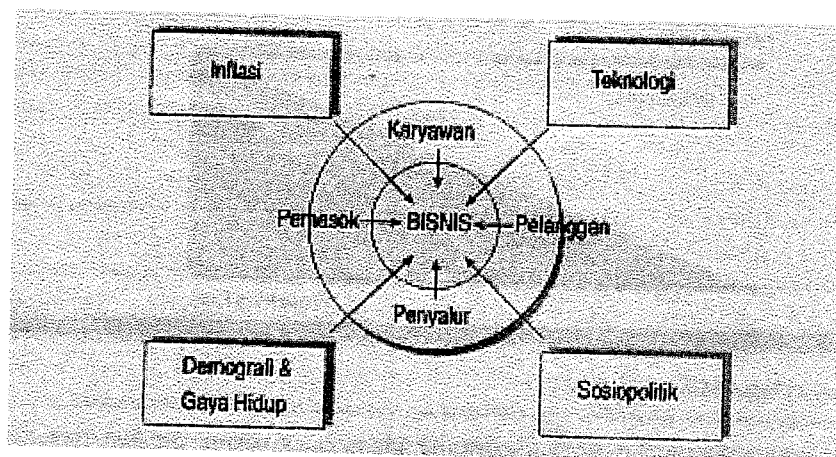
(Suryana)

**F. 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 dan lingkungan makro. Gambar di bawah ini menunjukkan lingkungan mikro dan makro yang sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan.

**Gambar 5. Lingkungan Usaha**

(Suryana)





#### a. **Lingkungan Mikro**

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*) ke manfaat bagi *stakeholder*, 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 (*stakeholder 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 baku dari pemasok berkualitas dan tepat waktu dan cukup jumlahnya.
- (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 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.

#### **b. Lingkungan Makro**

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 fluktuasi mata uang asing akan menyulitkan perusahaan dalam mengkalkulasi keuangannya.



**(2) Lingkungan Teknologi (*Technological Environment*)**

Kekuatan teknologi dan kecenderungan perubahannya sangat berpengaruh pada perusahaan. Perubahan teknologi yang secara drastis 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 tersebut.

**(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.



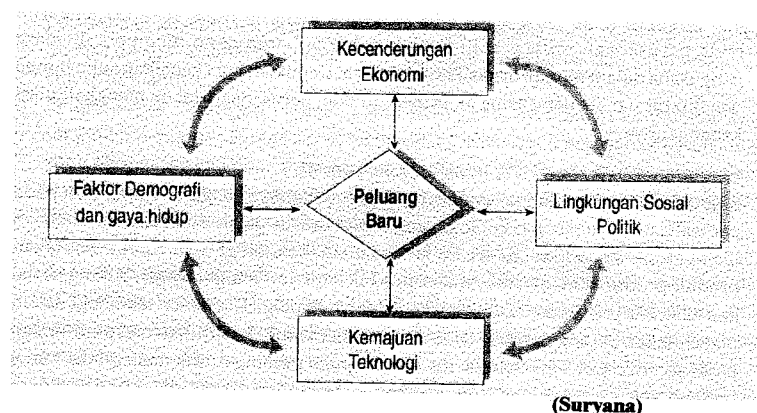


#### (4) Lingkungan Demografi dan Gaya Hidup (*Demography and Life Style Environment*)

Produk barang dan jasa yang dihasilkan sering kali dipengaruhi oleh perubahan demografi dan gaya hidup. Kelompok-kelompok masyarakat, gaya hidup, 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 akibat perubahan lingkungan. Zimmerer menganalisis peluang baru tersebut dalam bentuk analisis dampak silang (*Cross Impact Analysis*) seperti tampak pada Gambar di bawah ini.

**Gambar 6. Analisis Dampak Silang**





## **G. Hambatan-Hambatan Memasuki Industri**

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

- (1) Sikap dan Kebiasaan Pelanggan. Loyalitas pelanggan kepada perusahaan baru masih kurang. Sebaliknya perusahaan yang sudah ada justru lebih bertahan karena telah lama mengetahui sikap dan kebiasaannya.
- (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 yang secara agresif akan mempertahankan pangsa pasar yang ada.

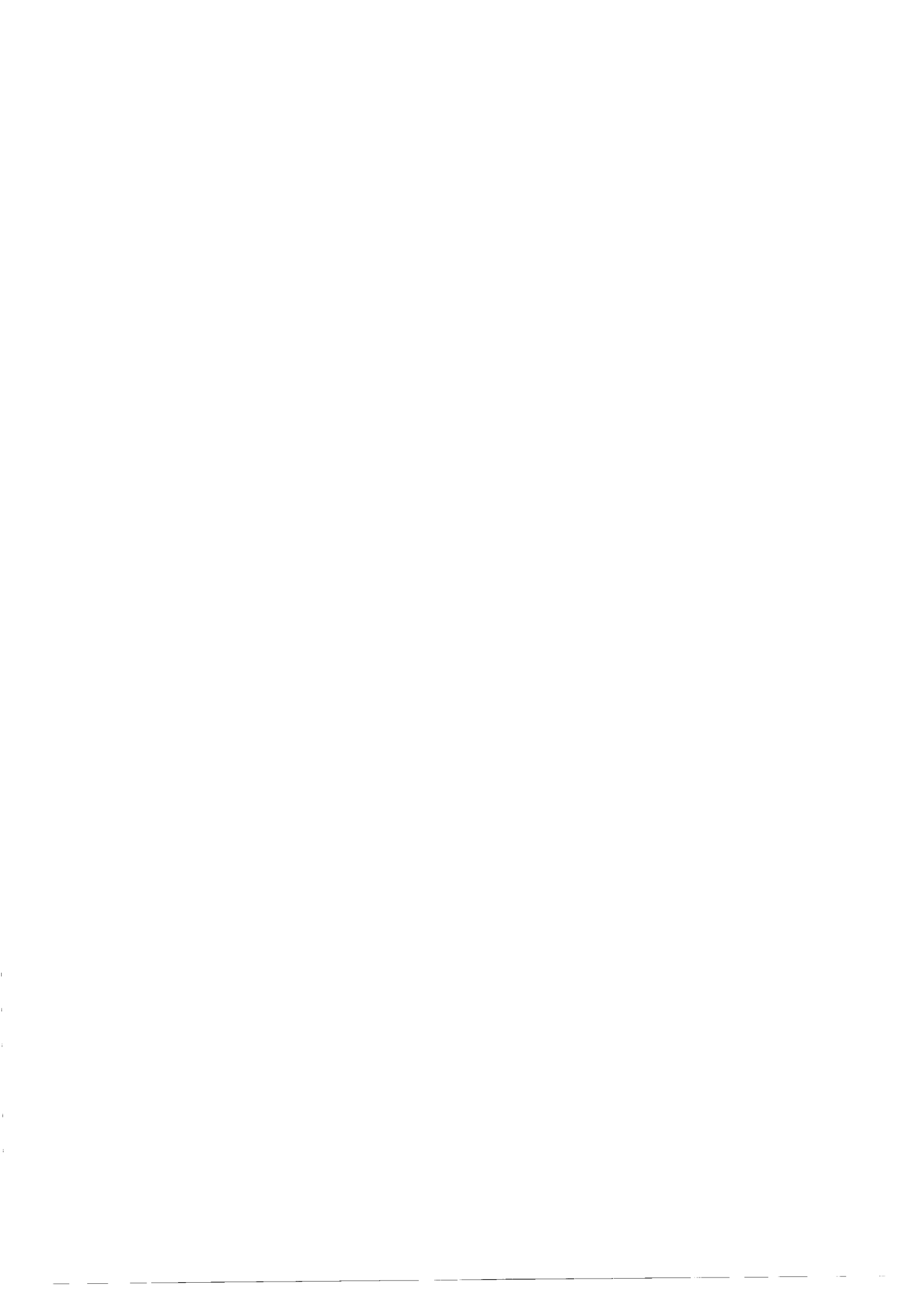
### **Paten, merek dagang, dan hak cipta**

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 dan perusahaan sangat penting untuk menghindari usaha-usaha meniru dan menduplikasi yang dilakukan 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 di maksudkan 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 siapa pun 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 paten 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 (*trademark*) pada umumnya dijadikan simbol perusahaan di pasar. Untuk menetapkan merek, 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 dari keorisinilan ciptaannya. Misalnya, karangan, musik, lagu,





hak untuk memproduksi, memperbaiki, mendistribusikan atau menjual.  
(Suryana, 2003)

### 1. Akuisisi

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

1. 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.
2. 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 dan dianalisis oleh pembeli. Menurut Zimerer (1996) aspek-aspek itu meliputi:

- a. Pengalaman apa yang dimiliki untuk mengoperasikan perusahaan tersebut?
- b. Mengapa perusahaan tersebut berhasil tetapi kritis?
- c. Di mana lokasi perusahaan tersebut?
- d. Berapa harga yang rasional untuk membeli perusahaan itu?
- e. Apakah membeli perusahaan tersebut akan lebih menguntungkan daripada merintis sendiri usaha baru?

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:

- (a) Pedagang perantara penjual perusahaan. yang akan dibeli.
- (b) Bank investor yang melayani perusahaan.
- (c) Kontak-kontak perusahaan seperti pemasok, distributor, pelanggan, dan yang lainnya yang erat kaitannya dengan kepentingan perusahaan yang akan dibeli.
- (d) Jaringan kerja sama bisnis dan sosial perusahaan yang akan dibeli.
- (e) Daftar majalah dan jurnal perdagangan yang digunakan oleh perusahaan yang akan dibeli.

Zimmerer tampak lebih eksplisit daripada Lambing tentang alasan mengapa seseorang membeli perusahaan. Menurutnya, ada lima hal kritis untuk menganalisis perusahaan yang akan dibeli, yaitu:

- (a) Alasan pemilik menjual perusahaan. Apakah kekayaannya berbentuk nyata (*tangible*) atau tidak nyata (*intangible*)? Apakah masih prospektif dan layak guna (*uptodate*) serta efisien? Ada beberapa jenis



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

(b) Potensi produk dan jasa yang dihasilkan. Potensi pasar apa yang dimiliki barang dan jasa yang dihasilkan? Ada dua aspek yang harus dianalisis, yaitu: (1) Komposisi dan karakteristik pelanggan, (2) Komposisi dan karakteristik pesaing yang ada.

(c) Aspek legal yang dimiliki perusahaan. Aspek legal yang harus dipertimbangkan, yaitu menyangkut prosedur pemindahan kekayaan dan balik nama dari penjual ke pembeli.

## 2. Bisnis waralaba

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

*Franchising* merupakan kerjasama manajemen yang biasanya berkembang dalam perusahaan eceran. Seperti telah dikemukakan bahwa *franchise* adalah suatu persetujuan lisensi menurut hukum antara suatu perusahaan (pabrik) penyelenggara dengan penyalur atau perusahaan lain untuk melaksanakan usaha. Perusahaan yang memberi lisensi disebut *franchisor* dan penyalur disebut *franchisee*. Dalam *franchising*, perusahaan yang diberi hak monopoli menyelenggarakan perusahaan seolah-olah



merupakan bagian dari perusahaan pemberi lisensi yang dilengkapi dengan nama produk, merek dagang dan prosedur penyelenggaranya secara standar. Perusahaan induk (*franchisor*) mengizinkan *franchisee* untuk menggunakan nama, tempat/daerah, bimbingan, latihan karyawan, periklanan, dan perbekalan material yang berlanjut. Dukungan awal meliputi salah satu atau keseluruhan dari aspek-aspek berikut ini:

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

Selain dukungan awal, bantuan lain yang berlanjut dapat pula meliputi faktor-faktor sebagai berikut :

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





**Gambar 7. Kerja Sama Antara *Franchisor* dengan *Franchisee***

BENTUK	KELEBIHAN	KELEMAHAN
Merintis Usaha ( <i>Starting</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gagasan murni.</li> <li>● Bebas beroperasi.</li> <li>● Fleksibel dan mudah pengaturan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengakuan nama kurang.</li> <li>● Fasilitas inefisien.</li> <li>● Penuh ketidakpastian.</li> <li>● Persaingan kurang diketahui.</li> </ul>
Membeli Perusahaan ( <i>Buying</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kemungkinan sukses.</li> <li>● Lokasi sudah cocok.</li> <li>● Karyawan dan pemasok biasanya sudah mantap</li> <li>● Sudah siap operasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perusahaan yang dijual biasanya lemah.</li> <li>● Peralatan tak efisien.</li> <li>● Mahal.</li> <li>● Sulit inovasi.</li> </ul>
Kerja sama manajemen ( <i>Franchising</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mendapat pengalaman dalam logo, nama, metode teknik produksi, pelatihan, teknik, bantuan modal.</li> <li>● Penggunaan nama, merek yang sudah dikenal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tidak mandiri.</li> <li>● Kreativitas tidak berkembang.</li> <li>● Menjadi interdependen, terdominasi, rentan terhadap perubahan <i>franchisor</i>.</li> </ul>

Sumber: Vernon A. Musselman-John H. Jackson, *Introduction to Modern Business*, Ninth Edit., 1984.

(Suryana)

Dalam kerja sama *franchising*, perusahaan induk memberikan bantuan manajemen secara berkesinambungan. Keseluruhan citra (*goodwill*), pembuatan, dan teknik pemasaran diberikan kepada perusahaan *franchisee*. Tidak sedikit bentuk *franchising* yang dilakukan antar-negara, misalnya McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Coca Cola, Pepsi Cola, Hoka-hoka Bento, dan lain sebagainya. Bidang otomotif, misalnya dealer mobil dan motor, rental mobil, suku cadang, dan pompa bensin. Di bidang lain, bentuk kerja sama ini adalah di bidang elektronik, obat-obatan, dan hotel. Di negara-negara yang sudah maju seperti Amerika Serikat dan negara-negara di Eropa, *franchising* tumbuh cepat dan semakin meluas. Bidang-bidang yang perkembangannya cukup menonjol seperti rekreasi, hiburan, perjalanan, dan wisata dengan kenaikan 34,1%; jasa-jasa perusahaan 30,7%; akuntansi, kredit, agen pengumpul, dan jasa perusahaan umum 21,19%; percetakan dan foto kopi 20,8%; dan jasa-jasa lainnya. Di Indonesia, bentuk kerja sama yang



mirip, dengan *franchising* namun berbeda adalah "bapak angkat" atau "kemitraan". Dalam kerja sama sistem bapak angkat atau kemitraan kebanyakan hanya diberikan bantuan permodalan, pemasaran, dan bimbingan usaha. (Suryana, : 2003)

Dasar hukum dari penyelenggaraan *franchising* adalah kontrak antara perusahaan *franchisor* dengan *franchisee*. Perusahaan induk dapat saja membatalkan perjanjian tersebut apabila perusahaan yang diajak kerja sama tersebut melanggar persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan dalam persetujuan.

Secara umum persyaratan-persyaratan yang dikemukakan dalam kontrak-kontrak *franchise* meliputi ketentuan-ketentuan seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1. Persetujuan antara *Franchisor* dan *Franchisee***

(Suryana)

<i>Franchisor</i> setuju untuk:	<i>Franchisee</i> setuju untuk:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memberikan suatu wilayah penjualan yang berdiri sendiri kepada <i>franchisee</i>.</li> <li>● Menyediakan sejumlah latihan dan bantuan manajemen.</li> <li>● Memberikan barang-barang dagangan kepada <i>franchisee</i> secara bersaing.</li> <li>● Memberikan nasihat kepada <i>franchisee</i> tentang lokasi perusahaan dan desain bangunan.</li> <li>● Memberikan bantuan finansial tertentu atau nasihat finansial kepada <i>franchisee</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menyelenggarakan perusahaan sesuai dengan persyaratan yang diajukan <i>franchisor</i>.</li> <li>● Menginvestasikan secara minimum jumlah tertentu pada perusahaan.</li> <li>● Membayar kepada <i>franchisor</i> suatu jumlah tertentu (sebagai honorarium yang tetap).</li> <li>● Membangun, atau bila tidak <i>franchisee</i> menyediakan fasilitas perusahaan seperti yang telah disetujui oleh <i>franchisor</i>.</li> <li>● Membeli persediaan dan material standar lainnya dari <i>franchisor</i> atau dari pemasok yang telah disetujui.</li> </ul>

Sumber: Vernon A. Musselman-John H. Jackson, *Introduction to Modern Business*, Ninth Edtl., 1984.



Menurut Zimmerer (1996) keuntungan dari kerja sama *franchising* adalah:

- (1) Pelatihan, pengarahan, dan pengawasan yang berlanjut dari *franchisor*.
- (2) Diberikannya bantuan finansial. Biasanya biaya awal pembukaan sangat tinggi, sedangkan sumber modal dari perusahaan *franchisee* sangat terbatas.
- (3) Keuntungan dari penggunaan nama, merek, produk yang telah dikenal.

Sedangkan menurut Peggy Lambing (2000: 116-117), keuntungan *franchising* meliputi:

- (1) Bantuan awal yang memberi kemudahan, yaitu berupa jasa nasihat pemilihan lokasi, analisis fasilitas layout, bantuan keuangan, pelatihan manajemen, seleksi karyawan, dan bantuan pelatihan.
- (2) Basis untuk mempertimbangkan prospek keberhasilan, yaitu menyajikan prediksi dan pengujian tentang kemungkinan untuk menghasilkan keuntungan.
- (3) Mendapat pengakuan yang segera, yaitu cepat dikenal karena sudah memiliki reputasi dan berpengalaman, misalnya, sebulan, seminggu, bahkan beberapa hari saja sudah dikenal.
- (4) Daya beli. Karena merupakan bagian dari organisasi yang besar, maka pembayaran untuk pembelian bahan baku, peralatan, jasa asuransi akan relatif murah.
- (5) Cakupan periklanan dan pengalaman. Periklanan secara nasional dengan pengalaman yang jauh lebih baik sehingga biaya periklanan menjadi sangat murah.
- (6) Perbaikan operasional. Sebagai bagian dari organisasi yang besar, usaha *franchising* memiliki metode yang lebih efisien dalam perbaikan proses produksi. (Suryana, 2003)



Di samping beberapa keuntungan seperti di atas, kerja sama *franchising* tidak selalu menjamin keberhasilan, karena sangat tergantung pada jenis usaha dan kecakapan para wirausaha. Kerugian yang mungkin terjadi menurut Zimmerer adalah:

- (1) Program latihan tidak sesuai dengan yang diinginkan.
- (2) Pembatasan kreativitas penyelenggaraan usaha *franchisee*.
- (3) *Franchisee* jarang memiliki hak untuk menjual perusahaannya kepada pihak lain tanpa menawarkan terlebih dahulu kepada pihak *franchisor* dengan harga yang sama. (Suryana. 2003)

Baik merintis usaha baru, membeli maupun *franchising*, masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan seperti tampak pada Tabel berikut :

**Tabel 2. Kelebihan dan Kelemahan  
Merintis, Membeli, dan Kerja Sama Manajemen  
(Suryana)**

BENTUK	KELEBIHAN	KELEMAHAN
Merintis Usaha (Starting)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gagasan murni.</li> <li>● Bebas beroperasi.</li> <li>● Fleksibel dan mudah pengaturan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pengakuan nama kurang.</li> <li>● Fasilitas inefisien.</li> <li>● Penuh ketidakpastian.</li> <li>● Persaingan kurang diketahui.</li> </ul>
Membeli Perusahaan (Buying)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kemungkinan sukses.</li> <li>● Lokasi sudah cocok.</li> <li>● Karyawan dan pemasok biasanya sudah mantap.</li> <li>● Sudah siap operasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perusahaan yang dijual biasanya lemah.</li> <li>● Peralatan tak efisien.</li> <li>● Mahal.</li> <li>● Sulit inovasi.</li> </ul>
Kerja sama manajemen (Franchising)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mendapat pengalaman dalam logo, nama, metode teknik produksi, pelatihan, teknik, bantuan modal.</li> <li>● Penggunaan nama, merek yang sudah dikenal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tidak mandiri.</li> <li>● Kreativitas tidak berkembang.</li> <li>● Menjadi interdependen, terdominasi, rentan terhadap perubahan <i>franchisor</i>.</li> </ul>

Sumber: Vernon A. Musseiman-John H. Jackson, *Introduction to Modern Business*, Ninth Editi., 1984





#### 4. Model Pengembangan Usaha Kecil

Sampai saat ini batasan usaha kecil masih berbeda-beda tergantung pada fokus permasalahannya masing-masing. Seperti dikemukakan oleh Dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993: 14) bahwa "*Small business has been defined in different ways by different organization and agencies*". Usaha kecil telah didefinisikan dengan cara yang berbeda tergantung pada kepentingan organisasi.

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

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

Dilihat dari perangkat manajemennya, Lambing (2000: 43) mengemukakan bahwa kontrol atau pengawasan pada usaha kecil biasanya informal. Apabila hanya ada beberapa karyawan, maka deskripsi pekerjaan dan segala aturan secara tidak tertulis sebab wirausaha mudah menguasai segala aspek usahanya. Banyak wirausaha yang cenderung untuk menggunakan manajemen mikro (*micromanage*) dalam usahanya. M.Kusman Sulaeman (1988-1989:43), mengemukakan beberapa ciri pekerjaan manajerial dari usaha kecil dan menengah yang dikutip dari beberapa hasil studi yang dilakukan Porter (1963), Mintzberg (1973), Difford (1976), dan Scott (1973). Ciri-ciri tersebut ialah:

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



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

- (1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
- (2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000 (satu miliar rupiah). (Suryana. 2003)

Biro Pusat Statistik Indonesia (BPS) (1988) mendefinisikan usaha kecil dengan ukuran tenaga kerja, yaitu 5 sampai dengan 19 orang yang terdiri (termasuk) pekerja kasar yang dibayar, pekerja pemilik, dan pekerja keluarga. Perusahaan industri yang memiliki tenaga kerja kurang dari 5 orang diklasifikasikan sebagai industri rumah tangga (*home industry*).

Berbeda dengan klasifikasi yang dikemukakan oleh Stanley dan Morse, bahwa industri yang menyerap tenaga kerja 1-9 orang termasuk industri kerajinan rumah tangga. Industri kecil menyerap 10-49 orang, industri sedang menyerap 50-99 orang, dan industri besar menyerap tenaga kerja 100 orang lebih.

Berdasarkan terminologi di atas banyak kriteria yang digunakan. Terlepas dari ukuran secara kuantitatif, pada umumnya perusahaan kecil memiliki ciri-ciri khusus, yaitu manajemen, persyaratan modal dan pengoperasian yang bersifat lokal. Pada usaha kecil, manajer yang mengoperasikan perusahaan adalah pemilik, majikan, dan investor yang mengambil berbagai keputusannya secara mandiri. Jumlah modal yang diperlukan juga biasanya relatif kecil dan hanya dari beberapa sumber saja. Karena permodalan relatif kecil dan dikelola secara mandiri, maka daerah operasinya juga adalah lokal, majikan dan karyawan tinggal dalam suatu daerah yang sama, bahan baku lokal dan pemasarannya pun hanya pada lokasi/daerah tertentu. Beberapa usaha kecil menghasilkan produk untuk keperluan ekspor dengan skala yang relatif kecil, relatif spesifik atau kurang



diversifikasi, misalnya barang-barang untuk keperluan rumah tangga dan cinderamata seperti mebel, hiasan dan mainan anak-anak. Usaha kecil pada umumnya memiliki jumlah karyawan yang sedikit, modal terbatas dan volume penjualan yang rendah. Akan tetapi, secara keseluruhan merupakan sektor yang mampu menyerap tenaga kerja lokal yang cukup besar dan tersebar.

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

- (1) Manajemen berdiri sendiri, manajer adalah pemilik.
- (2) Modal disediakan oleh pemilik atau sekelompok kecil.
- (3) Daerah operasi bersifat lokal.
- (4) Ukuran dalam keseluruhan relatif kecil. **Suryana (2003)**

Di samping ciri-ciri di atas, usaha kecil memiliki kekuatan dan kelemahan tersendiri. Beberapa kekuatan usaha kecil antara lain:

- (1) Memiliki kebebasan untuk bertindak. Bila ada perubahan, misalnya perubahan produk baru, teknologi baru, dan perubahan mesin baru, usaha kecil bisa bertindak dengan cepat untuk menyesuaikan dengan keadaan yang berubah tersebut. Sedangkan, pada perusahaan besar, tindakan cepat tersebut susah dilakukan.
- (2) Fleksibel. Perusahaan kecil sangat luwes, ia dapat menyesuaikan dengan kebutuhan setempat. Bahan baku, tenaga kerja, dan pemasaran produk usaha kecil pada umumnya menggunakan sumber-sumber setempat yang bersifat lokal. Beberapa perusahaan kecil di antaranya menggunakan bahan baku dan tenaga kerja bukan lokal yaitu mendatangkan dari daerah lain atau impor.
- (3) Tidak mudah goncang. Karena bahan baku dan sumber daya lainnya kebanyakan lokal, maka perusahaan kecil tidak rentan terhadap, fluktuasi bahan baku impor. Bahkan bila bahan baku impor sangat mahal sebagai akibat tingginya nilai mata uang asing, maka kenaikan mata uang asing tersebut



dapat dijadikan peluang oleh perusahaan kecil yang menggunakan bahan baku lokal dengan memproduksi barang-barang untuk keperluan ekspor.

Sebagai contoh perusahaan cinderamata dan mebel yang sudah diekspor dan menggunakan bahan baku rotan, kayu, dan kulit dapat meraih keuntungan akibat kenaikan nilai mata uang asing. Perusahaan kecil bisa menggunakan produk barang dan jasa yang dihasilkannya untuk bersaing karena bahan baku dan sumber lokal harganya relatif lebih rendah daripada bahan baku impor.

Sedangkan kelemahan perusahaan kecil dapat dikategorikan ke dalam dua aspek :

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

Secara struktural, salah satu kelemahan usaha kecil yang paling menonjol adalah kurangnya permodalan. Akibatnya terjadi ketergantungan pada kekuatan pemilik modal. Karena pemilik modal juga lebih menguasai sumber-sumber bahan baku dan dapat mengusahakan bahan baku, maka pengusaha kecil memiliki ketergantungan pada pemilik modal yang sekaligus penguasa bahan baku. Selain menguasai sumber-sumber bahan baku, pemilik modal juga menguasai akses dan informasi pasar, dan dengan demikian ketergantungan usaha kecil terhadap bahan baku menjadi ketergantungan terhadap pasar. Oleh karena yang menguasai pasar banyak mengetahui dan langsung mengenal pasar baik standar kualitas, motif maupun jumlahnya, maka standar produk, desain produk, teknik produk, dan jumlah produk ditentukan oleh pemilik informasi pasar yang sekaligus penyandang dana.





Akibat dari ketergantungan tersebut, otomatis harga jual produk yang dihasilkan usaha kecil secara tidak langsung ditentukan oleh penguasa pasar dan pemilik modal, maka terjadilah pasar monopsoni. Demikian juga, harga jual bahan baku dan bunga modal yang ditanggung oleh usaha kecil ditentukan oleh penguasa pasar dan modal. Karena harga jual barang-barang yang dihasilkan usaha kecil ditentukan oleh pemilik informasi pasar yang juga sebagai pemilik informasi bahan baku, maka ia akan menentukan harga jual bahan baku (monopoli). Dengan kondisi ini, maka batas keuntungan pengusaha kecil ditentukan oleh batas harga jual produk dan batas harga beli bahan baku. Terjadilah **repatriasi** keuntungan yang mengakibatkan permodalan usaha kecil jumlahnya tetap kecil. Kondisi tersebut mengakibatkan ketergantungan pengusaha kecil yang menjadi buruh pada perusahaan sendiri dengan upah yang ditentukan oleh batas keuntungan dari pemilik modal sekaligus penguasa pasar dan penguasa sumber-sumber bahan baku.

- (2) Kelemahan Kultural. Kelemahan kultural mengakibatkan kelemahan struktural. Kelemahan kultural mengakibatkan kurangnya akses informasi dan lemahnya berbagai persyaratan lain guna memperoleh akses permodalan, pemasaran, dan bahan baku, seperti:
  - (a) Informasi peluang dan cara memasarkan produk.
  - (b) Informasi untuk mendapatkan bahan baku yang baik, murah, dan mudah didapat.
  - (c) Informasi untuk memperoleh fasilitas dan bantuan pengusaha besar dalam menjalin hubungan kemitraan untuk memperoleh bantuan permodalan dan pemasaran.
  - (d) Informasi tentang tata cara pengembangan produk, baik desain, kualitas, maupun kemasannya.



- (e) Informasi untuk menambah sumber permodalan dengan persyaratan yang terjangkau.

#### **4. Kerangka hipotesis pengembangan usaha kecil**

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

Banyak konsep yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi dan manajemen modern tentang cara meraih keberhasilan usaha kecil dalam mempertahankan eksistensinya secara dinamis. Dalam berbagai konsep strategi bersaing dikemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan internal. Secara internal, perusahaan perlu memiliki kompetensi khusus (*distinctive competency*) yang dicari dari integrasi fungsional (*design school*) (Mintzberg, 1990) atau dari kemampuan internal (*resource-based theory*) (Pandian, 1992), atau dari *core competency* (D'Aveni, 1994), atau dari *entrepreneur secret* yaitu kreativitas dan inovasi (*creativity and innovation*) (Zimmerer, 1996), atau dari *strategic intent*. Dalam (Gary Hamel, 1994:129). Dan dikutip Suryana (2003)

Pandangan Michael P. Porter (1980, 1999), dikutip Suryana (2003) tentang teori *competitive strategy* sampai saat ini tampak masih relevan, walaupun dalam perkembangannya tidak sedikit yang mengkritik. Teori Porter dirancang untuk menghadapi tantangan eksternal khususnya persaingan. Dalam teori persaingan Porter dikemukakan bahwa untuk menciptakan daya saing khusus, perusahaan



harus menciptakan keunggulan melalui strategi generik (*generic strategic*), yaitu strategi yang menekankan pada keunggulan biaya rendah (*low cost*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Dengan strategi ini, perusahaan akan memiliki daya tahan (*sustainability*) hidup secara berkesinambungan. Meskipun masih relevan, strategi Porter ini terus dikritik. Menurut Mahoney & Pandian (1992) dan D'Aveni (1994), strategi Porter tersebut adalah berjangka pendek (*short-life*) dan statis. Menurutnya, sekarang ini keadaannya sudah sangat cepat berubah, maka yang diperlukan adalah strategi jangka panjang (*long-life*) dan dinamis. Untuk menghadapi kondisi jangka panjang dan dinamis, perusahaan harus dikembangkan melalui strategi yang berbasis pada pengembangan sumber daya internal secara superior (*internal resource-based strategy*) untuk menciptakan kompetensi inti (*core competency*) seperti yang disarankan oleh Mintzberg (1990). Menurut Richard D'Aveni (1994: 253) dan Gary Hamel (1994: 232), perusahaan harus menekankan strategi yang berfokus pada pengembangan kompetensi inti (*building core competency*), pengetahuan dan keunikan *intangible asset* untuk menciptakan keunggulan, dan hanya wirausahalah yang mampu mencari peluang secara kreatif dalam menciptakan keunggulan.

Dalam menghadapi krisis ekonomi nasional seperti sekarang ini, baik teori *dynamic strategy* maupun teori *resource-based strategy* sangat relevan bila khusus diterapkan dalam pemberdayaan usaha kecil nasional dewasa ini. Perhatian utama harus ditekankan pada penciptaan nilai tambah untuk meraih keunggulan daya saing (*competitive advantages*) melalui pengembangan kapabilitas khusus (kewirausahaan), sehingga perusahaan kecil tidak lagi mengandalkan strategi kekuatan pasar (*market power*) melalui monopoli dan fasilitas pemerintah. Dalam strategi ini, perusahaan kecil harus mengarah pada keterampilan khusus secara internal yang bisa menciptakan core product yang unggul untuk memperbesar manufacturing share (muncul pada berbagai produk yang memiliki komponen penting yang sama). Strategi tersebut lebih murah dan



ampuh dalam memberdayakan usaha kecil, karena perusahaan kecil bisa memanfaatkan sumber daya lokalnya (Albert Wijaya, 1993). Menurut teori *resources-based strategy* ini, agar perusahaan meraih keuntungan secara terus-menerus, yaitu meraih semua pesaing di industri yang bersangkutan, maka perusahaan harus mengutamakan kapabilitas internal yang superior, yang tidak transparan, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing dan memberi daya saing jangka panjang (*futuristik*) yang kuat dan melebihi tuntutan masa kini di pasar dan dalam situasi eksternal yang bergejolak, serta *recession proof* (Mahoney & Pandian, 1992). Sumber daya perusahaan yang bisa dikembangkan secara khusus menurut Pandian (1992) adalah tanah, teknologi, tenaga kerja (kapabilitas dan pengetahuannya), modal, dan kebiasaan rutin.

Secara spesifik, ahli lain Bums (1990) dikutip Suryana (2003) menyarankan, bahwa agar perusahaan kecil berhasil *take-off*, maka harus ada usaha-usaha khusus yang diarahkan untuk *survival, consolidation, control, planning, dan expectation*. Dalam tahapan ini diperlukan penguasaan manajemen, yaitu dengan mengubah pemilik sebagai pengusaha (*owners as businessman*) yang merekrut tenaga yang diberi wewenang secara jelas. Di bidang pemasaran, harus mengubah dari *getting customer* menjadi *improve competitive situation*. Di bidang keuangan, dari tahap *cashflow* berubah menjadi tahap *tighten financial control, improve margin, and control cost*. Di bidang pendanaan, dalam tahap *take-off*, usaha kecil harus sudah *ventura capital* (Yuyun Wirasasmita, 1993:2).

Menurut teori *the design school*, perusahaan harus mendesain strategi perusahaan yang “fit” antara peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai yang didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti (*core competency*) yang merupakan kompetensi khusus (*distinctive competency*) dari pengelolaan sumber daya perusahaan. Kompetensi ini diciptakan melalui generic strategy-nya Porter (1980), dan didukung dengan nilai dan budaya perusahaan yang relevan.





Dalam konteks persaingan bebas yang semakin dinamis seperti sekarang ini, menurut D'Aveni (1987), dikutip Suryana (2003) perusahaan harus menekankan pada strategi pengembangan kompetensi inti (*building core competency*), yaitu pengetahuan dan keunikan untuk menciptakan keunggulan seperti yang telah dikemukakan. Keunggulan tersebut menurutnya diciptakan melalui "*The New 7-S's strategy* (The New 7-S's)", yaitu:

- (1) *Superior stakeholder satisfaction*, yaitu mengutamakan kepuasan stakeholder.
- (2) *Strategic sooth saying*, yaitu merancang strategi yang membuat kejutan atau yang mencengangkan.
- (3) *Position for speed*, yaitu posisi untuk mengutamakan kecepatan.
- (4) *Position for surprise*, yaitu posisi untuk membuat kejutan.
- (5) *Shifting the role of the game*, yaitu strategi untuk mengadakan perubahan/pergeseran peran yang dimainkan.
- (6) *Signaling strategic intent*, yaitu mengindikasikan tujuan dari strategi.
- (7) *Simultaneous and sequential strategic thrusts*, yaitu membuat rangkaian penggerak pendorong strategi secara simultan dan berurutan. Suryana, (2003)

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

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

#### **H. Rangkuman Materi:**

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



1. 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: (a) Perusahaan milik sendiri (*sole proprietorship*), yaitu bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola sendiri oleh seseorang, (b) Persekutuan (*partnership*), yaitu suatu kerja sama (asosiasi) dua orang atau lebih yang secara bersama-sama menjalankan usaha bersama, dan (c) Perusahaan berbadan hukum (*corporation*), yaitu perusahaan yang didirikan atas dasar badan hukum dengan modal saham-saham.
2. Membeli perusahaan orang lain (*buying*), yaitu dengan membeli perusahaan yang telah didirikan atau dirintis dan diorganisir oleh orang lain dengan nama (*good will*) dan organisasi usaha yang sudah ada.
3. Kerja sama. manajemen (*franchising*), yaitu suatu kerja sama antara entrepreneur (*franchisee*) dengan perusahaan besar (*franchisor/parent company*) dalam mengadakan persetujuan jual-beli hak monopoli untuk menyelenggarakan usaha (waralaba). Kerja sama 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.

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 dan lingkungan makro.



### **Evaluasi**

1. Sebutkan langkah-langkah dalam memulai usaha baru?
2. Jelaskan lingkungan makro dan lingkungan mikro sangat berpengaruh terhadap keberhasilan usaha?
3. Sebutkan dan jelaskan keterampilan dasar yang harus dimiliki wirausaha?

Kata Kunci untuk menjawab soal:

1. Ada tiga langkah dalam memulai usaha
2. Lingkungan Mikro, seperti pemasok, karyawan, pemegang saham, majikan, manajer, direksi, distributor, pelanggan/konsumen dan lainnya. Sedangkan Lingkungan Makro adalah; pertumbuhan ekonomi nasional, teknologi sosiopolitik, politik, demografi, dan sebagainya
3. Keterampilan manajerial dan keterampilan keuangan



## **BAB VIII**

### **PERENCANAAN DAN STRATEGI USAHA**

(Suryana : 2003)

#### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Mahasiswa memahami topik-topik perencanaan usaha
2. Mahasiswa memahami pentingnya visi dan misi usaha
3. Mahasiswa memahami pentingnya pengelolaan sumberdaya usaha
4. Mahasiswa memahami pemasaran usaha

#### **Indikator Keberhasilan**

1. Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan topik-topik perencanaan usaha
2. Mahasiswa dapat membuat visi dan misi bidang usahanya
3. Mahasiswa dapat membuat rencana pembiayaan usaha
4. Mahasiswa dapat menjelaskan cara-cara pemasaran usaha

#### **Materi:**

##### **A. Pengelolaan Usaha**

###### **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: (1) Sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan manajemen usaha, dan (2) Sebagai alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.

Menurut Zimmerer (1993: 331) ada beberapa unsur yang harus ada dalam perencanaan usaha, yaitu: (1) Ringkasan pelaksanaan, (2) Profil usaha,





(3) Strategi usaha, (4) Produk dan jasa, (5) Strategi pemasaran, (6) Analisis Pesaing, (7) Ringkasan karyawan dan pemilik, (8) Rencana operasional, (9) Data finansial, (10) Proposal/usulan pinjaman, (11) Jadwal operasional. Sedangkan menurut Peggy Lambing (2000: 131), perencanaan bisnis memuat sejumlah topik, yang meliputi:

1. Ringkasan eksekutif (*executive summary*).
2. Pernyataan misi (*mission statement*).
3. Lingkungan usaha (*business environment*).
4. Perencanaan pemasaran (*marketing plan*).
5. Tim manajemen (*management team*).
6. Data finansial (*financial data*).
7. Aspek-aspek legal (*legal consideration*).
8. Jaminan asuransi (*insurance requirements*).
9. Orang-orang penting (*key person*).
10. Pemasok (*suppliers*).
11. Risiko (*risk*).

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. Ringkasan eksekutif (*executive summary*). Ini dibuat tidak lebih dari dua halaman, yang memuat tentang:
  - a. Nama, alamat, dan nomor telepon perusahaan.
  - b. Nama, alamat, dan nomor telepon *key person*.
  - c. Laporan singkat gambaran perusahaan.
  - d. Laporan singkat gambaran pasar untuk produk.
  - e. Laporan singkat gambaran aksi-aksi strategis untuk meraih keberhasilan perusahaan.



- f. Laporan singkat gambaran manajerial dan pengalaman teknik dari *key person*.
  - g. Laporan keperluan dana dan cara menggunakannya.
  - h. Rekening penerimaan dan neraca saldo.
2. Perencanaan usaha secara detail (*detailed business plans*)
- a. Latar belakang usaha
    - 1) Laporan singkat sejarah perusahaan.
    - 2) Situasi yang ada saat ini.
  - b. Gambaran usaha secara detail
    - 1) Keunikan usaha yang dimiliki.
    - 2) Bagaimana keunikan itu menciptakan nilai.
    - 3) Faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan (seperti harga persaingan, kualitas, keandalan, ketahanan, sifat-sifat teknik dan sebagainya).
  - c. Analisis pasar
    - 1) Potensi pembeli terhadap barang (dispesifikasikan).
    - 2) Motivasi mereka membeli.
    - 3) Ukuran pasar (jumlah pelanggan di pasar).
    - 4) Pembelanjaan total tahunan.
    - 5) Sifat-sifat pembelian, apakah barang tahan lama? Apakah produk hanya dibeli pada musim tertentu?
    - 6) Target pasar spesifik, apakah kita mengetahui konsumen potensial yang akan kita tuju.
    - 7) Pengaruh pasar eksternal, bagaimana masing-masing kekuatan eksternal mempengaruhi penjualan, misalnya: Faktor ekonomi, seperti inflasi, resesi, dan tinggi-rendahnya tingkat pengangguran.
    - 8) Faktor sosial, seperti usia pelanggan, lokasi, tingkat pendapatan, ukuran rumah tangga, dan sifat khusus masyarakat.



- d. Analisis pesaing, memuat gambaran tentang:
- 1) Pesaing yang ada, jumlah pesaing, yang kita kenal dan kepercayaan pelanggan terhadap kita.
  - 2) Perusahaan yang mungkin masuk pasar, siapa, kapan, dan mengapa masuk pasar? Apa dampak dari masuknya pesaing baru terhadap target pasar kita?
  - 3) Kekuatan dan kelemahan pesaing.
- e. Perencanaan strategi usaha
- 1) Rencana untuk memasarkan produk, khususnya yang berkenaan dengan strategi pemasaran, seperti harga, promosi, dan periklanan, dan pelayanan pada pelanggan.
  - 2) Bandingkan produk kita dengan produk yang sudah ada di pasar.
- f. Spesifikasi organisasi dan manajemen
- 1) Bagaimana perusahaan diorganisir baik secara legal (seperti perusahaan umum, partnership atau yang lainnya) maupun secara fungsional.
  - 2) Orang-orang kunci dalam perusahaan, beserta latar belakang, dan sifat-sifat spesifik lain yang mempengaruhi keberhasilan usaha.
- g. Perencanaan keuangan (*finansial*)
- 1) Jumlah uang yang diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa serta untuk operasional usaha.
  - 2) Ciptakan pembelanjaan kas untuk ditunjukkan kepada bank atau investor lain yang akan membantu pendanaan perusahaan.
  - 3) Proyeksi biaya operasional secara realistis untuk membiayai material, tenaga kerja, peralatan pemasaran, dan biaya lainnya.
  - 4) Proyeksi dan aktualisasi neraca dan laporan laba rugi perusahaan.
  - 5) Analisis pulang pokok (*break even analysis*).



#### h. Perencanaan aksi strategis

- 1) Penjelasan misi kita dalam perusahaan.
- 2) Penampilan tujuan dan sasaran yang spesifik.
- 3) Pernyataan strategi produksi dan pemasaran.
- 4) Bagaimana strategi akan dikonversikan ke dalam perencanaan operasional.
- 5) Prosedur pengawasan untuk menjaga perusahaan dari serangan.

Setelah membuat ringkasan eksekutif, langkah berikutnya adalah menentukan misi usaha (*business mission*). Misi bisnis menggambarkan maksud-maksud bisnis dan filosofi manajemen perusahaan. Sebagai contoh dapat kita lihat dalam misi bisnis berikut:

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

Selain membuat format ringkasan eksekutif, seorang calon pengusaha juga harus membuat usulan atau proposal usaha. Usulan usaha dimaksudkan untuk mengajukan dana kepada penyandang dana, seperti investor, bankir, dan lembaga keuangan lainnya yang siap membantu perusahaan. Beberapa aspek yang biasanya dimuat dalam proposal usaha meliputi: (1) Manajemen usaha, (2) Pemasaran, (3) Produksi/operasional, (4) Keuangan perusahaan.

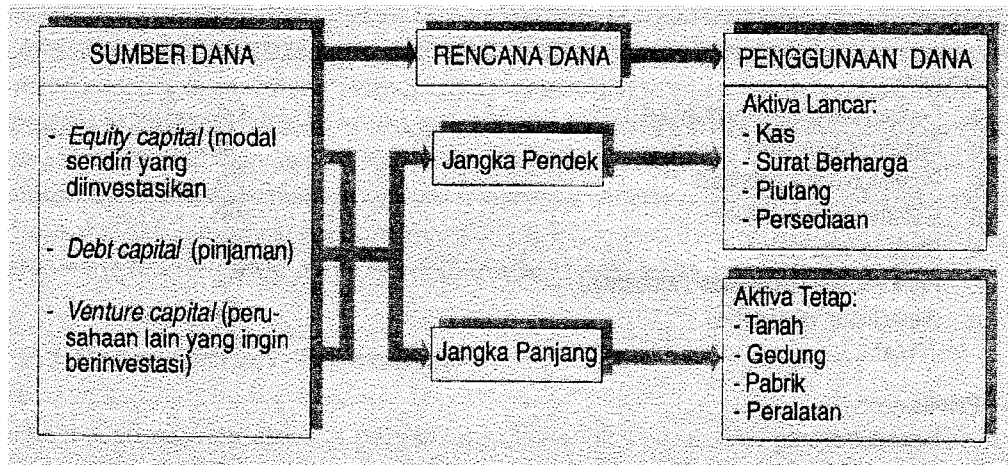
## 2. Pengelolaan Keuangan

Ada tiga aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan keuangan, yaitu: (1) Aspek sumber dana, (2) Aspek rencana dan penggunaan dana, (3) Aspek pengawasan atau pengendalian keuangan. Pada Gambar berikut dapat Anda perhatikan siklus sumber dana dan penggunaannya serta pengendaliannya.





**Gambar 1. Alur Sumber dan Penggunaan Dana**



(Suryana)

### **Sumber-sumber Keuangan Perusahaan**

Ditinjau dari asalnya, sumber dana perusahaan dapat dibagi dua golongan, yaitu:

1. Dana yang berasal dari perusahaan disebut pembelanjaan intern. Penggunaan dana ini merupakan cara yang paling mudah dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dana perusahaan, sebab tinggal mengambil dana yang sudah tersedia di perusahaan. Oleh karena sumber dana intern biasanya sangat terbatas, maka dalam penggunaannya harus diperhatikan tentang *opportunity cost*, yaitu peluang yang hilang akibat penggunaan yang lain atau penerimaan yang seharusnya diterima tetapi hilang akibat penggunaan sumber-sumber tersebut dalam operasi perusahaan. Misalnya, bunga dana milik sendiri atau sewa gedung milik sendiri yang seharusnya diterima, hilang akibat dana atau gedung tersebut digunakan dalam perusahaan. Bunga atau sewa yang seharusnya diterima oleh pemiliknya tersebut seharusnya dihitung sebagai biaya perusahaan.

Ada tiga jenis sumber dana intern yang dapat dijadikan sumber keuangan perusahaan, di antaranya:



- a. Penggunaan dana perusahaan.
  - b. Penggunaan cadangan.
  - c. Penggunaan laba yang tidak dibagi/ditahan.
2. Dana yang berasal dari luar perusahaan, yang disebut pembelanjaan ekstern.  
Sumber dana ekstern mencakup :
- a. Dana dari pemilik atau penyertaan. Dalam perusahaan harus adanya pemisahan yang tegas antara dana milik pribadi atau pembelanjaan sendiri (misalnya saham) dengan dana milik perusahaan.
  - b. Dana yang berasal dari utang/pinjaman baik jangka pendek maupun jangka panjang, atau disebut pembelanjaan asing. Sumber dana ekstern di antaranya
  - c. Kredit jangka pendek (kredit rekening koran, kredit penjual/pembeli, aksep) dan kredit jangka panjang (hipotek, obligasi, kredit bank, dan kredit dari negara lain).
  - d. Dana bantuan program pemerintah pusat dan daerah.
  - e. Dana dari teman atau keluarga yang ingin menanamkan modalnya.
  - f. Dana ventura, yaitu dana dari perusahaan yang ingin menginvestasikan dananya pada perusahaan kecil yang memiliki potensi.

### **Perencanaan Keuangan dan Penggunaan Dana**

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

- 1. Biaya awal
- 2. Proyeksi/rancangan keuangan, yang mencakup:
  - a. Pembukaan neraca harian.
  - b. Proyeksi/rancangan neraca pendapatan (*income statements*).
  - c. Proyeksi/rancangan neraca aliran kas (*cashflow statements*).
- 3. Analisis peluang pokok (*break-even analysis*)

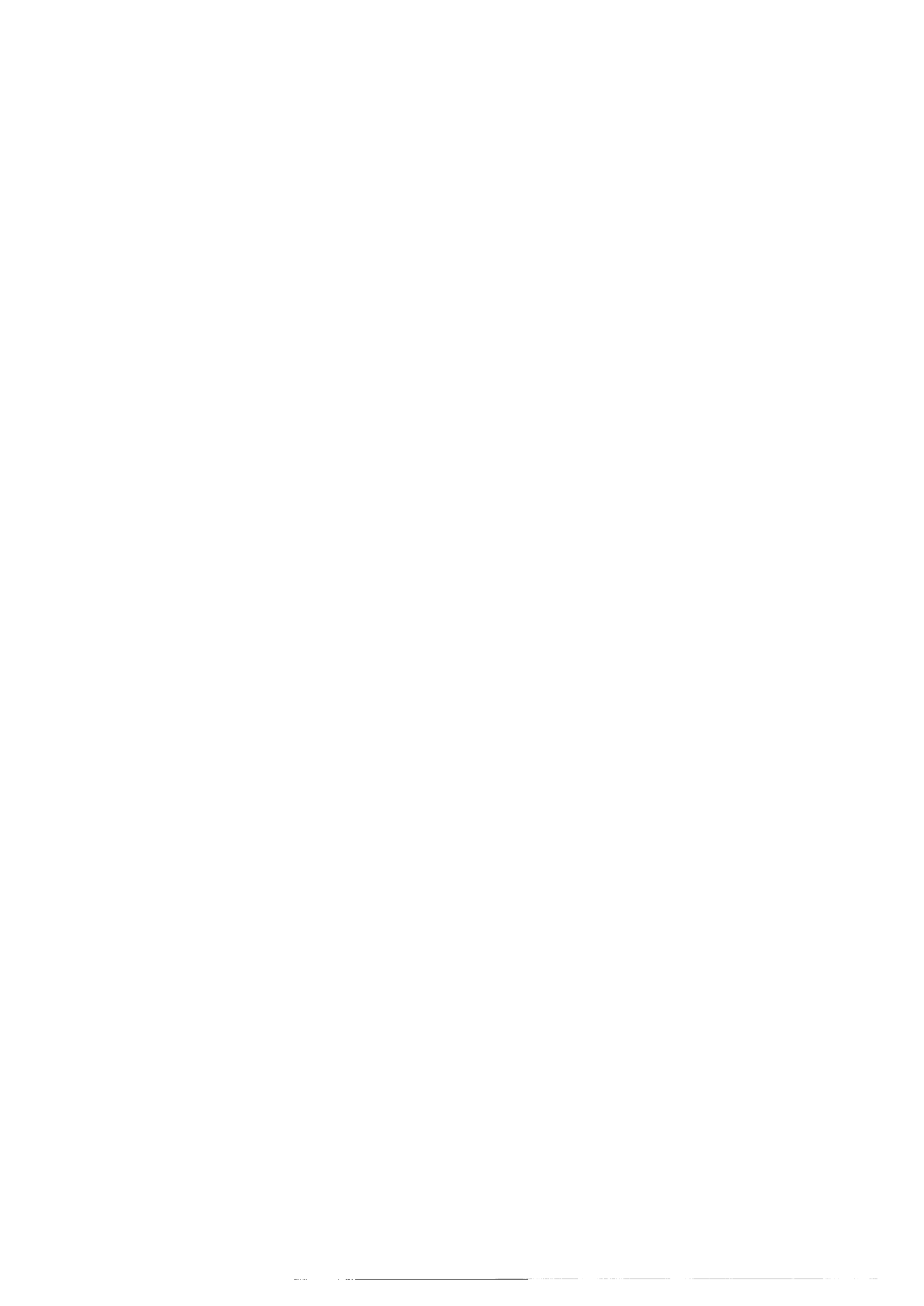


4. Biaya awal (*startup cost*), adalah biaya yang diperlukan ketika perusahaan akan berdiri. Biaya awal perusahaan yang baru berdiri pada umumnya meliputi:
- Biaya awal yang tidak terduga (unik).
  - Biaya administrasi (gaji karyawan dan peralatan kantor).
  - Biaya (sewa) bangunan.
  - Biaya asuransi.
  - Biaya tambahan atau biaya secara umum. (Suryana : 2003)

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

**Tabel 1. Estimasi Biaya Awal Bagi Usaha Baru (Suryana)**

Kegiatan	Estimasi Biaya
1. Produksi:	
a. Pengembangan suatu prototipe	Rp. ....
b. Desain produk akhir	Rp. ....
c. Peralatan untuk pabrikasi	Rp. ....
d. Material untuk pabrikasi	Rp. ....
e. Biaya tenaga kerja	Rp. ....
f. Pembelanjaan eksploitasi (tambahan)	Rp. ....
g. Biaya hidup wirausaha	Rp. ....
TOTAL .....	Rp. ....
2. Pemasaran:	
a. Riset pemasaran	Rp. ....
b. Promosi dan periklanan	Rp. ....
c. Peralatan pendukung untuk pemasaran	Rp. ....
d. Pengeluaran untuk staf penjualan dan jaringan distribusi	Rp. ....
e. Pengeluaran untuk membantu penjualan	Rp. ....
f. Pengeluaran untuk instalasi dan penyajian produk	Rp. ....
TOTAL .....	Rp. ....
3. Operasi Usaha Secara Umum	
TOTAL .....	Rp. ....
4. Estimasi Pengeluaran	
a. Pengembangan Produk	Rp. ....
b. Pemasaran dan distribusi	Rp. ....
c. Operasional Usaha	Rp. ....
JUMLAH KESELURUHAN .....	Rp. ....



## **B. Teknik dan Strategi Pemasaran**

Setelah memahami perencanaan usaha, langkah selanjutnya adalah mempelajari dan melatih bagaimana barang dan jasa yang dihasilkan itu didistribusikan atau dipasarkan. Sesuai dengan definisi pemasaran yaitu kegiatan meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe/search*), menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (*product*), menentukan tingkat harga (*price*), mempromosikannya agar produk dikenal konsumen (*promotion*), dan mendistribusikan produk ke tempat konsumen (*place*), maka tujuan pemasaran adalah bagaimana agar barang dan jasa yang dihasilkan disukai, dibutuhkan, dan dibeli oleh konsumen (J. Supranto, 1993). Ini berarti, perhatian kita dalam pemasaran haruslah diawali dengan riset pemasaran yaitu untuk meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen. Sesuai dengan tujuan pemasaran, maka inti pemasaran adalah penciptaan nilai yang lebih tinggi bagi konsumen daripada nilai yang diciptakan oleh pihak pesaing. Strategi usaha yang cocok dengan konsep tersebut adalah memproduksi barang dan jasa apa yang bisa dijual dan bukan menjual barang dan jasa apa yang bisa diproduksi. Strategi pertama sangat tepat dan sesuai dengan inti pemasaran, sedangkan strategi kedua tidak tepat karena tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Prinsip dasar pemasaran yaitu menciptakan nilai bagi langganan (*customer value*), keunggulan bersaing (*competitive advantages*), dan fokus pemasaran. Tujuan pemasaran bukan mendapatkan langganan (*get customer*), akan tetapi memperbaiki situasi bersaing (*improve competitive situation*). Dalam konteks ini, seorang wirausaha harus mampu memproduksi barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harga yang lebih murah, dan penyerahan yang lebih cepat daripada pesaing.

### **1. Perencanaan Pemasaran**

Pembahasan tentang strategi perusahaan, tidak bisa lepas dari perencanaan, arahan, atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Ada beberapa langkah dalam merencanakan pemasaran bagi usaha baru:





### **Langkah 1: Penentuan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan**

Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan, pertama-tama harus dilakukan penelitian pasar atau riset pemasaran. Riset pasar harus diarahkan pada kebutuhan konsumen, misalnya barang atau jasa apa yang diinginkan dan dibutuhkan konsumen, berapa jumlahnya, kualitas yang bagaimana, siapa yang membutuhkan, dan kapan mereka memerlukan. Riset pasar dimaksudkan untuk menentukan segmen pasar dan karakteristik konsumen yang dituju.

### **Langkah 2: Memilih Pasar Sasaran Khusus (*Special Target Market*)**

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

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

Dari tiga alternatif pasar sasaran tersebut, bagi perusahaan kecil dan usaha baru lebih tepat bila memilih pasar khusus (*niche market*) dan pasar individual (*individual market*). Sedangkan untuk perusahaan menengah dan besar lebih baik memilih segmen pasar (*segmentation market*).

### **Langkah 3: Menempatkan Strategi Pemasaran dalam Persaingan**

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



1. Berorientasi pada pelanggan (*customer orientation*).
2. Kualitas (*quality*), ialah mengutamakan *Total Quality Management* (TQM) yaitu efektif, efisien, dan tepat.
3. Kenyamanan (*convenience*), yaitu memfokuskan perhatian pada kesenangan hidup, kenyamanan, dan kenikmatan.
4. Inovasi (*innovation*), yaitu harus berkonsentrasi untuk berinovasi dalam produk, jasa, maupun proses.
5. Kecepatan (*speed*), atau disebut juga *Time Compression Management* (TCM), yang diwujudkan dalam bentuk :
  - a. Kecepatan untuk menempatkan produk baru di pasar.
  - b. Memperpendek waktu untuk merespons keinginan dan kebutuhan pelanggan (*customer response time*).
6. Pelayanan dan kepuasan pelanggan.

#### **Langkah 4: Pemilihan Strategi Pemasaran**

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

#### **2. Bauran Pemasaran (Marketing Mix)**

##### **Penelitian dan Pengembangan Pasar (*Probe*)**

Seperti telah dikemukakan bahwa langkah pertama dalam kegiatan pemasaran adalah meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe search*). Berapa jumlahnya, bagaimana daya belinya, di mana tempat konsumennya, dan berapa permintaannya. Semua ini merupakan informasi penting bagi pemasaran produk baru. Menurut Peggy Lambing dan Charles L.



Kuehl (2000: 153), keunggulan bersaing perusahaan baru terletak pada perbedaan (diferensiasi) perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam hal :

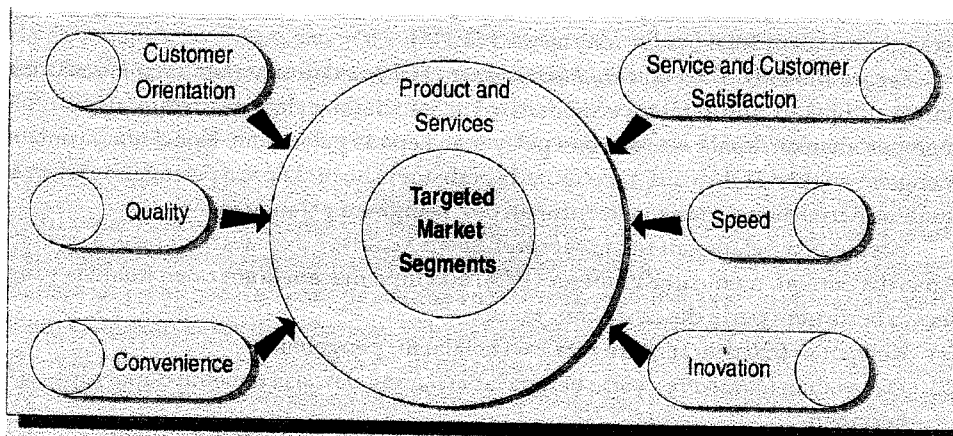
1. Kualitas yang lebih baik.
2. Harga yang lebih murah dan bisa ditawar.
3. Lokasi yang lebih cocok, lebih dekat, lebih cepat.
4. Seleksi barang dan jasa yang lebih menarik.
5. Pelayanan yang lebih menarik dan lebih memuaskan konsumen.
6. Kecepatan, baik dalam pelayanan maupun dalam penyaluran barang.

Oleh sebab itu, menurut Zimmerer (1996: 117), bagi usaha baru, sangatlah cocok untuk menerapkan strategi *market driven*. Strategi ini dibangun berdasarkan enam pondasi:

1. Orientasi konsumen. (*customer orientation*)
2. Kualitas. (*quality*)
3. Kenyamanan dan kesenangan. (*convenience*)
4. Inovasi. (*innovation*)
5. Kecepatan. (*speed*)
6. Pelayanan dan kepuasan pelanggan. (*customer satisfaction*)

Keenam komponen tersebut secara bersama-sama ditujukan dalam rangka memenuhi target pasar sasaran, seperti tampak pada gambar berikut :

**Gambar 2. Enam Fondasi Strategi "Market Driven" (Suryana)**



Sumber: Zimmerer, *Entrepreneurship and The New Venture Formation*. Th. 1996, hal. 111.



### **Berorientasi pada Konsumen**

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

1. Bila ada pelanggan yang merasa kurang puas, penuhilah secepat mungkin kekurangan tersebut.
2. Doronglah pelanggan untuk mengajukan keluhan bila kurang memuaskan.
3. Mintalah umpan balik (*feed-back*) dari karyawan tentang upaya perbaikan pelayanan yang harus diberikan kepada pelanggan.
4. Buatlah komitmen untuk membuat pelayanan terbaik kepada konsumen.
5. Izinkan manajer untuk menunggu pelanggan temporer.
6. Hati-hati dalam memilih dan melatih seseorang yang akan berhubungan dengan pelanggan.
7. Kembangkan pelayanan bagi karyawan, sehingga komunikasi betul-betul mengarah pada pelanggan.
8. Berikan insentif kepada karyawan yang betul-betul memberikan pelayanan istimewa kepada pelanggan. **Suryana (2003)**

### **Kualitas**

Agar berhasil dalam persaingan global, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kualitas barang dan jasa serta pelayanan. Akhir-akhir ini, perbaikan kualitas telah dijadikan tujuan strategi beberapa perusahaan di dunia, yang kemudian secara integral dijadikan bagian dari budaya perusahaan. Perbaikan kualitas tersebut terangkum dalam *Total Quality Management (TQM)*.





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

Bagaimana pelanggan menginterpretasikan kualitas? Berdasarkan hasil survei di Amerika Serikat, menurut Zimmerer (1996) ada lima macam komponen kualitas yang secara berurutan perlu diperhatikan, yaitu :

1. Ketepatan (*reliability*), yaitu rata-rata kelalaian/pengabaian.
2. Daya tahan (*durability*), yaitu berapa lama barang dan jasa tersebut dapat dipakai/ bertahan.
3. Mudah digunakan (*easy of use*), yaitu barang dan jasa tersebut memberikan kemudahan untuk digunakan.
4. Nama merek yang terkenal dan dipercaya (*known and trusted brand name*).
5. Harga yang relatif rendah (*low price*). **Suryana (2003)**

Barang dan jasa yang cepat, tepat, hemat, sehat, kuat, dan terkenal merupakan prasyarat bagi perusahaan dalam mempertahankan kualitas. Barang dan jasa harus cepat dan tepat dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Selain itu, barang dan jasa itu harus tahan lama atau tidak mudah rusak dan mudah digunakan oleh siapa pun dan kapan pun. Komponen lain dari kualitas yang tidak kalah pentingnya adalah harga yang murah dan merek yang terkenal. Merek yang terkenal dan harga yang terjangkau sangat menarik dan merangsang konsumen sekaligus mencerminkan kualitas yang dikehendaki konsumen.

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



1. Jelas/nyata (*tangibles*), yaitu jelas ada fasilitas, ada peralatan, dan ada orang yang melayaninya.
2. Ketepatan (*reliability*), yaitu memenuhi apa yang dikatakan itu sesuai dengan apa yang dilakukan atau tepat janji dan tepat pelayanan.
3. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu tanggap terhadap keinginan pelanggan.
4. Terjamin dan penuh empati (*assurance and empathy*), yaitu menimbulkan sikap yang menyenangkan. Dengan kata lain, pelayanan itu harus cepat, tepat, hemat, sehat, dan nikmat. Artinya, ada garansi yang menimbulkan rasa aman dan senang.

Pedoman penting untuk mencapai sasaran kualitas seperti di atas dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Bangun kualitas ke dalam proses.
2. Kembangkan tim kerja dan sebar luaskan sampai departemen.
3. Mantapkan ikatan dengan pemasok secara khusus.
4. Latihlah manajer dan karyawan agar mereka partisipasi dalam program peningkatan kualitas.
5. Berdayakan karyawan pada setiap tingkatan organisasi, berikan wewenang dan tanggung jawab dalam membuat keputusan untuk menentukan kualitas.
6. Mantapkan komitmen manajer terhadap kualitas.
7. Berikan insentif kepada orang yang bekerja berkualitas.
8. Kembangkan strategi perusahaan dalam perbaikan kualitas.

### **Kenyamanan**

Untuk mengetahui kenyamanan, dilakukan dengan cara meminta informasi kepada pelanggan, misalnya kesenangan apa yang mereka inginkan dan mereka harapkan dari pelayanan yang disajikan perusahaan? Untuk



memberikan pelayanan yang menyenangkan harus diperhatikan hal-hal berikut:

1. Lokasi usaha harus dekat dengan pelanggan.
2. Berikan kemudahan-kemudahan kepada pelanggan.
3. Tentukan jam kerja yang menyenangkan bagi pelanggan. Apakah perusahaan buka seminggu penuh atau semalam suntuk.
4. Tetapkan apakah barang perlu diantar atau tidak.
5. Berikan kemudahan untuk menggunakan cara kredit.
6. Latihlah karyawan untuk dapat melakukan transaksi dengan cepat, tepat, hemat, dan sopan.

### **Inovasi**

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

### **Kecepatan**

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

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



1. Perbaharui keseluruhan proses sehingga menjadi lebih cepat.
2. Ciptakan fungsi silang dari tim kerja, berikan wewenang untuk memecahkan persoalan. Tim kerja yang dimaksud adalah insinyur, pekerja yang dipabrik penjual, ahli kualitas, dan bahkan pelanggan.
3. Arahkan tujuan secara agresif untuk mengurangi waktu dan memperpendek jadwal. Melalui TQM diharapkan dapat mengurangi siklus waktu, misalnya yang seharusnya beberapa minggu menjadi beberapa hari atau jam saja, seharusnya sebulan hanya beberapa minggu saja, dan seterusnya.
4. Tanamkan budaya cepat. Pelayanan harus cepat namun tepat, hemat, dan sopan.
5. Gunakan teknologi yang dapat mempercepat proses.

### **Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

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

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

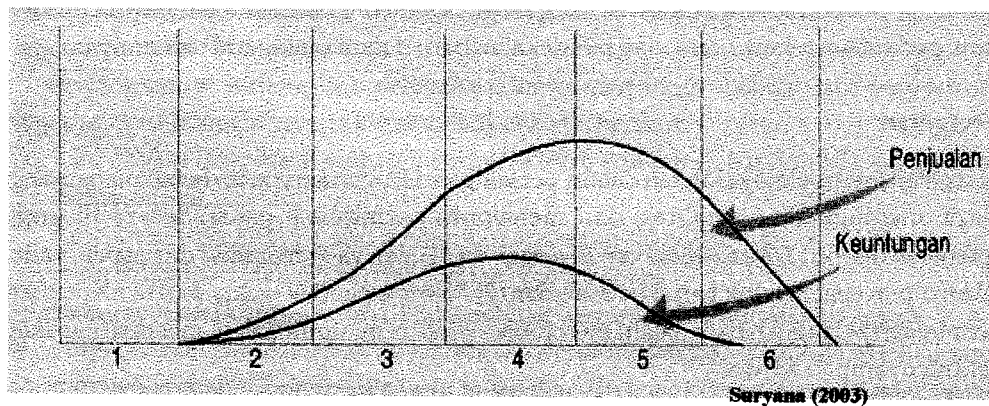




### Produk (*Product*)

Perlu diingat bahwa produk selalu mengalami daur hidup (*product life cycle*), yang terdiri dari tahap pengembangan, tahap pengenalan, tahap pertumbuhan penjualan, tahap kematangan, tahap kejenuhan, dan penurunan. Gambar berikut menunjukkan daur hidup sebuah produk.

**Gambar 3. Daur Hidup Produk**



#### (1) Tahap Pengembangan

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

1. Produk baru tidak berbeda secara memadai dengan produk yang ada di pasar.
2. Wirausaha tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang pasar.
3. Perusahaan sangat miskin perencanaan dan kurang gencar dalam memperkenalkan produk-produk barunya.
4. Wirausaha gagal untuk menyesuaikan strategi produknya ketika ada perubahan.



5. Perusahaan kekurangan dana yang memadai dan kurang komitmen terhadap produk baru.

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

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

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

1. Jenis-jenisnya diperbaharui.
2. Kualitasnya dibeda-bedakan dan ditingkatkan.
3. Model dan desainnya bermacam-macam dan dibedakan.



4. Kemasan, warna, bentuk, ukuran, standar, merek dibuat sedemikian rupa sehingga lebih menarik.

Barang-barang yang menarik keinginan konsumen dan laku di pasar karena jenisnya direkayasa misalnya mobil, motor, elektronik, komputer, kosmetik, dan peralatan rumah tangga lainnya. Produk elektronik dan kendaraan bermotor buatan Jepang yang setiap saat mengalami perubahan bentuk, jenis, tambahan merek, dan tipe lainnya sangat mendominasi pasar di beberapa negara Asia, Eropa, dan Amerika. Melalui perubahan bentuk (*body*), asesoris dan tipe-tipe lainnya, barang-barang tersebut sangat menarik minat konsumen. Produk-produk tersebut mampu membentuk persepsi konsumen seolah-olah produk yang dihasilkannya berbeda dan baru. Kemampuan untuk "*create new and different*" telah memberikan nilai tambah baru dan kekuatan baru dalam persaingan. Produk kendaraan merek-merek terkenal seperti Kijang, Suzuki, Mitsubishi, Daihatsu, dan lain-lain bersaing untuk merebut pasar dengan cara mengubah-ubah desain produk sehingga dapat menarik pembeli meskipun dengan harga yang lebih mahal. Akan tetapi, tidak sedikit produk yang tidak begitu banyak mengalami perubahan desain, tetapi justru pada kualitas. Misalnya, mobil Mercedes buatan Eropa yang tetap digemari dan laku meskipun harga jualnya tinggi. Mobil-mobil tersebut tetap mengutamakan bentuk, kenyamanan, dan daya tahan.

## **(2) Tahap Pengenalan**

Pada tahap ini produk baru diperkenalkan kepada konsumen potensial. Karena masih kurang diterima di pasar, maka produk baru harus mencoba menerobos pasar yang sudah ada dan bersaing dengan produk yang sudah ada. Untuk memperkenalkan produk baru ini, promosi dan periklanan harus lebih gencar agar produk ini dikenal oleh konsumen terutama



konsumen potensial. Karena biaya pemasaran produk pada tahap ini relatif besar, maka pada tahap ini keuntungan biasanya negatif.

**(3) Tahap Pertumbuhan Penjualan**

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

**(4) Tahap Kematangan**

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

**(5) Tahap Kejenuhan**

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

**(6) Tahap Penurunan**

Tahap ini merupakan lingkaran akhir daur hidup, produk. Hasil penjualan produk secara terus-menerus mulai menurun, produk-produk lama mulai diobral dan cuci gudang, otomatis margin laba juga turun secara drastis. Apabila produk mencapai tahapan penurunan, tidak berarti produk tersebut gagal, karena setiap produk yang telah populer akan selalu diperbaiki kembali. Namun demikian, tidak ada satupun perusahaan yang dapat mempertahankan posisi volume penjualan tanpa inovasi dan perubahan produk. Hasil-hasil inovasi dalam bentuk kreasi-kreasi produk secara terus-menerus akan memberi kepuasan kepada konsumen.





## Tempat

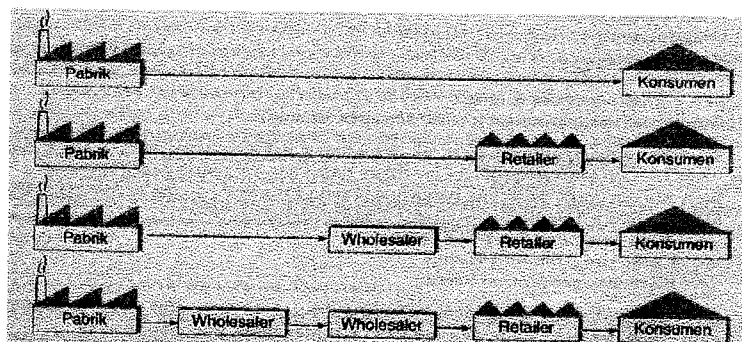
Tempat yang menarik bagi konsumen adalah tempat yang paling strategis, menyenangkan, dan efisien. Untuk mencapai sasaran tempat yang baik dapat dilakukan dengan jalan:

1. Memperbanyak saluran distribusi, misalkan langsung ke konsumen atau tidak langsung yaitu melalui para agen.
2. Memperluas segmentasi atau cakupannya, misal segmen lokal, regional, nasional, dan internasional.
3. Menata penampilan tempat usaha, misal tata etalase, dan posisi produk.
4. Menggunakan cara penyampaian barang seefisien mungkin.
5. Mengubah-ubah persediaan dari gudang yang satu ke gudang/tempat yang lain.

Hal ini penting untuk mengendalikan persediaan dan penawaran. Ada dua saluran distribusi yang masing-masing sangat berbeda, yaitu saluran distribusi untuk barang industri dan saluran distribusi untuk barang konsumsi. Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi, memiliki empat saluran distribusi, yaitu dari pabrik ke: (1) Konsumen, (2) Pedagang kecil lalu ke konsumen, (3) Pedagang besar (grosir) lalu ke konsumen, (4) Pedagang besar lalu ke pedagang besar lainnya, lalu ke pedagang kecil/eceran (*retailer*) dan ke konsumen.

Dalam gambar berikut keempat saluran distribusi tersebut tampak sebagai berikut:

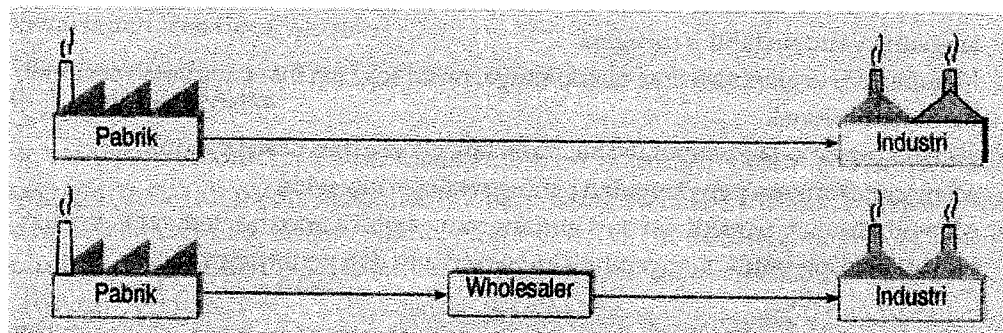
**Gambar 4. Saluran Distribusi Barang Konsumen** Suryana (2003)





Sedangkan untuk barang-barang industri pada umumnya hanya ada dua saluran, yaitu dari, (1) Pabrik ke industri pemakai, (2) Pabrik ke pedagang besar (grosir) lalu ke industri pemakai. Hal ini tampak dalam gambar berikut:

**Gambar 5. Saluran Distribusi Barang Industri**



Suryana (2003)

## Harga

Harga yang tepat adalah harga yang terjangkau dan paling efisien bagi konsumen kreatifitasnya. Menetapkan harga yang tepat memerlukan banyak pilihan tidak saja berdasarkan intuisi, perasaan, tetapi juga harus berdasarkan informasi, fakta, dan analisis di lapangan. Wirausaha harus mempertimbangkan beberapa faktor dalam menentukan harga. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan antara lain adalah:

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



#### 10. Sensitivitas harga pelanggan (elastisitas permintaan).

Selain harus mempertimbangkan faktor-faktor yang disebutkan di atas, ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memberikan harga yang menarik bagi konsumen:

1. Menentukan harga dasar dan harga jual barang yang berbeda-beda. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menetapkan harga, yaitu:
  - a. Biaya penjualan dan biaya barang.
  - b. Harga yang dimiliki pesaing.
  - c. Elastisitas permintaan barang.

Bila ada pesaing lain yang menjual barang dengan ukuran, sifat dan jenis barang yang sama dengan barang dan jasa yang kita jual, maka gunakan strategi:

- a. Harga barang tertentu harus lebih rendah daripada harga barang pesaing, sedangkan harga barang-barang lain bisa sama atau lebih tinggi. Harga barang tertentu sama dengan harga pesaing, tetapi dengan kualitas barang dan pelayanan yang berbeda dan lebih menarik dan lebih baik.
  - b. Kualitas barang yang lebih baik dengan harga yang lebih tinggi.
2. Memberikan potongan harga yang bervariasi, misalnya:
  - a. Potongan penjualan tunai.
  - b. Potongan penjualan dengan pembelian tunai.
  - c. Sistem diskon/hadiah.
3. Memberikan keringanan waktu pembayaran, dengan tiga cara:
  - a. Pembayaran di muka.
  - b. Pembayaran di belakang.
  - c. Pembayaran kredit/dicicil



### C. Strategi Pemasaran Usaha Baru

Untuk memantapkan persaingannya, usaha baru dapat menggunakan beberapa strategi *marketing* sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*).
2. Pengembangan pasar (*market development*).
3. Pengembangan produk (*product development*).
4. Segmentasi pasar (*market segmentation*)

**Penetrasi pasar** adalah strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah penjualan barang-barang dan jasa-jasa yang sudah ada dengan memperbesar usaha-usaha penjualan dan periklanan. Misalnya, usaha-usaha promosi, dan periklanan yang gencar yang dilakukan seperti produk-produk jamu, perusahaan-perusahaan rokok, produk makanan dan minuman, hasilnya telah mendongkrak hasil penjualan yang tinggi.

**Strategi pengembangan pasar** mencoba meningkatkan penjualan dengan memperkenalkan produk barang dan jasa yang ada kepada pasar baru. Pada strategi ini, yang diperluas bukan usaha-usaha penjualannya atau promosinya yang gencar tetapi usaha mencari pasar barunya yang lebih gencar. Misalnya, produk-produk AMWAY dan CNI yang dipasarkan melalui usaha-usaha *multilevel marketing*.

**Strategi pengembangan produk** mencoba meningkatkan penjualan dengan memperkenalkan produk dan jasa baru kepada pasar yang sudah ada. Produk-produk itu mungkin merupakan modifikasi dan produk yang sudah ada. Misalnya, produk-produk pakaian wanita dan anak-anak, mobil, komputer, dan elektronik.

**Segmentasi pasar** merupakan strategi pemasaran yang sangat terkenal bagi usaha yang baru. Pada strategi ini produk dipasarkan berdasarkan segmennya. Misalnya, segmentasi berdasarkan jenis kelamin, usia, pekerjaan, tingkat pendapatan, dan sifat masyarakat/budaya.





### **Teknik Penentuan Harga: untuk Produk Baru**

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

1. Menghasilkan produk yang dapat diterima oleh konsumen potensial, tidak peduli berapa banyaknya.
2. Memelihara pangsa pasar dari akibat tumbuhnya persaingan. Jika produk baru berhasil, maka pesaing akan masuk ke pasar, dan perusahaan kecil harus memperluas atau paling tidak mempertahankan pangsa pasar.
3. Memperoleh laba. Perusahaan baru harus mempertahankan hasil penjualannya di atas biaya produksi.

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

### **Teknik Penentuan Harga: untuk Barang Konsumsi**

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

1. Harga di atas harga pasar untuk produk yang sama.
2. Harga di bawah harga pasar.
3. Harga pada harga pasar.

Masing-masing pilihan tersebut tergantung dari jenis produk dan posisi produk di pasar. Untuk memahami lebih lanjut akan diuraikan sebagai berikut:

#### **(1) Strategi penentrasi harga (*price penetration*)**

Yaitu menetapkan harga di bawah harga normal, ini dilakukan bila usaha baru memperkenalkan produk barunya ke pasar di mana terdapat penjual produk yang sama dan persaingan yang tinggi. Hal ini dimaksudkan agar barang yang dihasilkan diterima oleh pasar. Agar produk yang



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

**(2) Strategi harga skimming (*skimming price*)**

Yaitu menetapkan harga di atas harga normal. Strategi ini digunakan bila memperkenalkan produk baru ke pasar di mana terdapat sedikit atau bahkan tidak ada pesaing sama sekali. Perusahaan menggunakan taktik ini apabila pasar terdiri dari sekelompok elit pembeli yang mampu membayar dengan harga tinggi. Di sini perusahaan menetapkan harga di atas harga normal untuk menutupi kembali biaya pengembangan awal dan biaya promosi sesegera mungkin serta menghasilkan laba.

**(3) Strategi *sliding down the demand curve*.**

Salah satu variasi dari *skimming price* disebut *sliding-down the demand curve*. Perusahaan baru memperkenalkan produknya dengan harga yang tinggi. Kemudian dengan kemajuan teknologi yang dimilikinya mampu menurunkan biaya dengan cepat sehingga menurunkan harga produk lebih cepat daripada harga pesaing. Melalui penurunan harga barang dan jasa yang dimiliki akibat kemajuan teknologi tersebut, maka perusahaan baru dapat meningkatkan volume penjualan dengan cepat dan merebut pangsa pasar pesaing. Tujuan dan strategi ini adalah untuk merebut keunggulan bersaing melalui keunggulan teknologi.

**(4) Strategi “*Follow the Leader Pricing*”**

Strategi ini biasanya dilakukan oleh pedagang kecil dengan mengamati berbagai kebijakan harga pesaing dan harga individual dengan meninjau



periklanannya. Pedagang kecil menggunakan informasi ini untuk mencari peluang.

## Teknik Penentuan Harga: untuk Barang Industri

### (1) Strategi *Cost Plus Pricing*

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

$$\text{Harga Penjualan} = \text{Biaya: Tenaga Kerja} + \text{Biaya: Penjualan dan Administrasi} + \text{Biaya: Bahan Baku} + \text{Overhead} + \text{Margin laba}$$

(Suryana :2003)

### (2) Pembiayaan Langsung dan Formulasi Harga.

Pembiayaan langsung adalah pembiayaan yang langsung berhubungan dengan volume produksi misalnya biaya yang ditunjukkan untuk bahan baku, ongkos tenaga kerja dan *overhead* pabrik. Dalam pembiayaan ini tidak termasuk biaya *overhead* pabrik seperti sewa, penyusutan, dan asuransi. Tabel berikut menggambarkan struktur pembiayaan langsung.

**Tabel 3. Neraca Pendapatan**

Keterangan		Jumlah
Penjualan		Rp 120.000.000
Biaya penjualan:		
Bahan Baku	Rp 40.000.000	
Tenaga Kerja	Rp 30.000.000	
Overhead Pabrik	Rp 20.000.000	
		Rp 90.000.000
Laba Kotor		Rp 30.000.000
Biaya Operasional:		
Administrasi dan Umum	Rp 5.000.000	
Penjualan	Rp 7.000.000	
Lain-lain	Rp 2.000.000	
		Rp 14.000.000
Laba Bersih sebelum Pajak		Rp 16.000.000

(Suryana :2003)



**(3) Penentuan Harga Jual Model Pulang Pokok (*Break-Even*)**

Penentuan harga jual dalam model ini dilakukan dengan menghitung besar persentase tertentu dan total penjualan yang digunakan untuk biaya variabel. Berikut ini salah satu contoh teknik menghitung harga jual model pulang pokok (*break even*). Misalkan biaya variabel suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

Bahan Baku	Rp 34.000 per unit
Upah Tenaga Kerja	Rp 55.000 per unit
Biaya Variabel Overhead	Rp 12.000 per unit
<b>Biaya Variabel Total</b>	<b>Rp 101.000 per unit</b>

(Suryana :2003)

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

$$\text{Laba} = \frac{\text{Harga Penjualan} \times \text{Jumlah produk} + \text{Biaya variabel per unit} \times \text{Jumlah produk} + \text{Biaya Tetap Total}}{\text{Jumlah yang diproduksi}}$$

(Suryana :2003)

Sehingga,

$$\text{Harga Jual Break Even} = \frac{\text{Laba} + \text{Biaya Variabel per unit} \times \text{Jumlah produk} + \text{Biaya tetap total}}{\text{Jumlah yang diproduksi}}$$

(Suryana :2003)





Dalam keadaan *break even*, laba = 0 > bila produk yang direncanakan 10.000 unit, dan biaya tetap total sebesar Rp. 20.000, maka harga jual pulang pokok:

$$\begin{aligned} \text{Harga Jual Break Event} &= \frac{\text{Rp } 0 + (\text{Rp } 101.000 \times 10.000 \text{ unit}) + \text{Rp } 20.000}{10.000 \text{ unit}} \\ &= \text{Rp } 103.000 \text{ per unit.} \end{aligned}$$

(Suryana : 2003)

Bila laba yang dikehendaki sebesar Rp. 15.000 per unit, maka:

$$\begin{aligned} \text{Harga jual} &= \frac{\text{Rp } 15.000 + (\text{Rp } 101.000 \times 10.000 \text{ unit}) + \text{Rp } 20.000}{10.000 \text{ unit}} \\ &= \text{Rp } 104.500 \text{ per unit.} \end{aligned}$$

(Suryana : 2003)

### Teknik Penentuan Harga: untuk Jasa

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

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

$$\begin{aligned} \text{Harga/Jam} &= \frac{\text{Biaya Total}}{\text{Jam produktif}} \times \frac{1,00}{1,00 - \% \text{ Laba bersih}} \\ &= \frac{\text{Rp } 15.000.000}{7.500 \text{ jam}} \times \frac{1,00}{1,00 - 0,20} \\ &= \text{Rp } 2.000 \times 1,25 \\ &= \text{Rp } 2.500 \text{ per jam} \end{aligned}$$

(Suryana : 2003)



Perhitungan di atas berlaku bila setiap pekerjaan memerlukan jumlah bahan baku yang sama. Bila tidak menggunakan bahan baku yang sama, maka harga per jam kerja dihitung tanpa memasukkan unsur biaya bahan baku. Misalkan biaya bahan baku yang diperlukan sebesar Rp 3.000.000, maka harga per jam kerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Harga/ Jam} &= \frac{\text{Rp. 15.000.000} - \text{Rp. 3.000.000}}{7.500 \text{ jam}} \times \frac{1,00}{1,00 - 0,20} \\ &= \text{Rp. 1.600} \times 125 \\ &= \text{Rp. 2.000/ jam} \end{aligned}$$

Bila biaya bahan baku dan jam kerja akan *di-mark-up* masing-masing 10 persen dan 5 jam, maka harga total:

Biaya Jasa (5 jam x Rp. 2.000/ jam)	= Rp	10.000,00
Biaya Bahan Baku	= Rp	2.100,00
Mark up biaya bahan baku (10%0)	= Rp	210,00
Harga Total	= Rp	12.310,00 (Suryana : 2993)

### Alat-alat Penentuan Harga

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

$$\text{Persentasi Mark-up} = \frac{\text{Mark-up}}{\text{Harga Penjualan}}$$

(Suryana : 2003)

(2) Analisis Pulang Pokok (*Break Even Analysis*). Digunakan untuk menutupi biaya variabel dan biaya tetap, dengan rumus:

$$\text{Break Even Point (Per unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap Total}}{\text{Harga} \times \text{Biaya Variabel}}$$

(Suryana : 2003)



## Promosi

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

1. Informasikan barang/jasa yang dihasilkan pada konsumen.
2. Bujuk konsumen agar mau membeli barang/jasa yang dihasilkan.
3. Pengaruhi konsumen agar tertarik terhadap barang/jasa yang kita hasilkan.

Kegiatan-kegiatan di atas dapat dilakukan dengan periklanan dan promosi. Oleh karena itu, promosi merupakan cara mengkomunikasikan barang-barang dan jasa yang akan ditawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Sesuai dengan fungsi promosi yaitu menginformasikan (*to inform*), membujuk (*to persuade*), mengingatkan (*to remind*) dan mempengaruhi (*to influence*), maka melalui promosi barang dan jasa yang dihasilkan akan mudah dikenal oleh konsumen. Ada~beberapa jenis promosi:

1. Iklan, misalnya melalui media cetak (majalah, surat kabar) atau elektronik (radio, TV, Intenet, dan lain-lain).
2. Promosi penjualan, misalnya melalui pameran dagang, kuis berhadiah, hiburan, dan lain sebagainya.
3. Wiraniaga, mempromosikan langsung barang itu ke konsumen sasaran dengan membawa produk contoh.
4. Pemasaran langsung, langsung menghubungi konsumen.
5. Humas, yaitu mempublikasikan barang kita melalui *bilboard*, pamflet, dan lain sebagainya.

Semua strategi di atas tergantung pada elastisitas permintaan, biaya barang, dan harga yang dimiliki pesaing. Setelah barang dan jasa yang diproduksi dikenal dan dibutuhkan konsumen, maka tugas wirausaha adalah:



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

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

1. Menghargai dan memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen.
2. Menganalisis kelebihan dan kekurangan pemasaran yang kita miliki maupun kelebihan dan kelemahan pesaing.
3. Mencari strategi lain untuk menyerang *market leader*.

### 3. Kiat Pemasaran Usaha

Bila kita belum mengetahui barang dan jasa yang akan kita jual, kita terlebih dahulu harus melakukan survei:

#### Cari Peluang Pasar

Untuk melihat peluang pasar, langkah yang harus dilakukan adalah mengamati konsumen yaitu untuk mengetahui:

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

Untuk melihat ada atau tidak adanya peluang pasar yang dituju, ada beberapa langkah yang harus diperhatikan:

- (1) Amati kebutuhan apa yang paling banyak diperlukan oleh masyarakat sekitarnya. Misalnya, untuk kebutuhan rutin atau sehari-hari (seperti sembako), kebutuhan musiman seperti baju untuk lebaran, jaket untuk musim hujan dan kebutuhan lainnya yang paling sering diperlukan (misalnya, kebutuhan akan sabun cuci, pasta gigi, sabun mandi) dan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan lainnya.
- (2) Kapan saja mereka membutuhkan barang, misalnya setiap saat atau sering dibutuhkan, kadang-kadang dibutuhkan atau jarang dibutuhkan.





- (3) Lihat karakteristik konsumen, baik dari segi jenis kelamin, usia, pekerjaan, maupun pendidikan. Karakteristik ini penting untuk menentukan jenis barang apa yang paling cocok dengan kebutuhan konsumen. Misalnya, bila konsumennya wanita, maka kebutuhan wanita yang harus disediakan. Bila usia dewasa yang banyak, maka kebutuhan orang dewasa yang harus disediakan. Bila kebanyakan petani, maka sediakanlah alat-alat pertanian, bila pelajar maka alat-alat sekolah yang harus disediakan.
- (4) Bagaimana daya beli (kemampuan bayar) konsumen. Perlu diperhatikan adalah pendapatan masyarakat, misalnya untuk masyarakat yang berpendapatan rendah, barang yang disajikan harus dengan kualitas dan harga terjangkau oleh tingkat konsumen tersebut.
- (5) Lihat ada pesaing atau tidak. Bila ada, peluang pasar apa yang belum digarap oleh pesaing. Bagi usaha baru dan kecil lebih baik menggarap *niche market*. Suryana (2003)

#### **Tempat yang Tepat**

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

#### **Banyaknya Barang yang Dibutuhkan**

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

#### **Tentukan Target Apa yang Hendak Kita Capai**

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



### **Fungsi-fungsi Pemasaran Usaha baru**

Ada beberapa kegiatan dalam lingkup pemasaran, yakni:

- (1) Pembelian, yaitu membeli barang yang akan kita jual kembali. Dalam kegiatan ini kita harus mencari pemasok misalnya agen, produsen atau pedagang besar (*grosir*). Bila dan produsen langsung, maka tanyakan alamat perusahaan yang menyediakan barang-barang tersebut kepada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan atau lewat iklan dan majalah bisnis lainnya. Bila bukan dari produsen langsung lebih baik hubungi agen dan distributor terdekat.
- (2) Penyimpanan (penggudangan), simpan barang-barang tersebut sebaik mungkin, jangan sampai berubah bentuk, sifat, warna, ukuran, dan standar kualitasnya.
- (3) Sortir dan pengemasan, yaitu dilakukan dalam bentuk dan warna yang menarik, aman dan perubahan bentuk, warna, sifat, dan standar kualitas. Penempatan merek dagang juga harus diperhatikan dengan cermat.
- (4) Penjualan. Penjualan berarti menyajikan barang agar konsumen menjadi tertarik dan melakukan pembelian. Penjualan dapat dilakukan dengan cara: (1) Langsung mendatangi konsumen, (2) Menunggu kedatangan konsumen, (3) Melayani pesanan, dan (4) Kontrak produksi. Agar pembeli tertarik dan membeli, usahakan pelayanan penjualan sebaik mungkin, misalnya:
  - (a) Kelompokkan barang-barang apa saja yang tahan lama dan cepat usang/rusak (tidak tahan lama). Letakkan barang-barang yang sering diminta oleh konsumen pada tempat yang paling mudah dijangkau.
  - (b) Berikan kepastian harga, supaya konsumen dapat membandingkannya dengan harga pesaing.
  - (c) Layani kosumen dengan penuh keramahan, keakraban dan kekerabatan, dan berikan pelayanan yang cepat, tepat, hemat, dan sopan. **Suryana (2003)**



## **D. Teknik Pengembangan Usaha**

### **1. Perluasan Skala Ekonomi (*Economic Of Scale*)**

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

Berdasarkan hal di atas, maka skala usaha ekonomi (*economics of scale*) terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan *output* menurunkan biaya jangka panjang. Skala usaha tidak ekonomis (*diseconomics of scale*) terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan *output* menaikkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya dengan memperluas cakupan usaha (*economics of scope*). Karena skala ekonomis menunjukkan pengurangan biaya perusahaan akibat kenaikan *output*, maka kurva pengalaman atau kurva belajar (*learning curve*) menunjukkan pengurangan biaya yang muncul akibat kenaikan volume secara kumulatif. Misalkan ada penurunan biaya dan 10 hingga 30 persen sebagai akibat dan adanya kenaikan *output* kumulatif dua kali lipat.

### **2. Perluasan Cakupan Usaha (*Economic Of Scope*)**

Cara ini bisa dilakukan dengan menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dan yang sekarang diproduksi (*diversifikasi*), serta dengan teknologi berbeda. Misalnya, usaha jasa angkutan kota diperluas dengan usaha jasa bus pariwisata. usaha jasa pendidikan diperluas dengan usaha jasa pelatihan dan kursus-kursus. Dengan demikian, lingkup usaha



ekonomis (*economics of scope*) dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Perluasan cakupan usaha ini bisa dilakukan apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup. Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis (*diseconomics of scope*), dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, di mana biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih besar daripada penjumlahan biaya produksi dan masing-masing jenis produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Sebagai contoh seorang wirausaha yang memproduksi barang X dengan biaya sebesar  $C(X)$  ingin memperluas usahanya dengan cara mengakuisisi (menggabungkan) perusahaan yang menghasilkan barang Y dengan besarnya biaya  $C(Y)$ . Dengan demikian, pada tingkat produksi yang sama diperlukan biaya produksi total bersama sebesar  $C(X, Y)$ . Dalam kasus ini lingkup usaha ekonomis (*economics of scope*) terjadi apabila biaya bersama lebih rendah dan pada jumlah biaya apabila produk dihasilkan masing-masing atau  $C(X, Y) < C(X) + C(Y)$ , dengan derajat lingkup usaha ekonomis DE.

$$\text{Derajat ekonomis (DE)} = \frac{C(X) + C(Y) - C(X, Y)}{C(X, Y)}$$

(Suryana : 2003)

*Sumber:* Vincent Gaspersz, Ekonomi Manajerial: Penerapan Konsep-konsep Ekonomi dalam Manajemen Bisnis Total. 196. hal. 265.

Semakin rendah biaya produksi total bersama,  $C(X, Y)$ , maka semakin tinggi derajat ekonomisnya (DE) sehingga lingkup usaha dikatakan ekonomis. Atau suatu lingkup usaha dikatakan ekonomis apabila  $C(X, Y) < C(X) + C(Y)$





dan DE bernilai positif ( $DE > 0$ ). Sebaliknya suatu lingkup usaha dikatakan tidak ekonomis (*diseconomics of scope*) apabila  $C(X, Y) > C(X) + C(Y)$  dan DE negatif ( $DE < 0$ ).

Untuk memperluas skala ekonomi atau lingkup ekonomi, bila pengetahuan usaha dan permodalan yang cukup, wirausaha bisa melakukan kerja sama dengan perusahaan lain melalui usaha patungan (*joint venture*), atau kerja sama manajemen melalui sistem kemitraan.

## **Manajemen dan Strategi Kewirausahaan**

### **1. Manajemen Kewirausahaan**

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

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

1. Fokus pada pasar, bukan pada teknologi.
2. Buat ramalan pendanaan untuk menghindari tidak terbiayainya perusahaan.
3. Bangun tim manajemen, bukan menonjolkan perorangan (*not a "one-person" show*).
4. Beri peran tertentu, khusus bagi wirausaha penemu.

Jika manajemen kewirausahaan menyangkut lingkungan internal perusahaan (keputusan-keputusan taktis), maka strategi kewirausahaan menyangkut kesesuaian kemampuan internal dan akitivitas perusahaan



dengan lingkungan eksternal, di mana perusahaan harus bersaing dengan menggunakan keputusan-keputusan strategis. Dalam melakukan strategi usahanya, wirausaha biasanya menggunakan salah satu strategi dan empat strategi, sebagai berikut:

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

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

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

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

1. Menciptakan manfaat.
2. Meningkatkan nilai inovasi.
3. Beradaptasi dengan lingkungan sosial ekonomi pelanggan.



4. Menyajikan apa yang dianggap bernilai oleh pelanggan.

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

## 2. Strategi Kewirausahaan

Pada umumnya perusahaan kecil yang berhasil secara berkesinambungan dan dapat bersaing secara unggul memiliki keunggulan dalam bidang teknik, produk yang unik, dan memiliki cakupan distribusi geografis pasar yang terbatas. Ada beberapa keputusan strategis yang diperlukan dalam kondisi pertumbuhan, yaitu:

- a. Perubahan produk barang dan jasa. Hal ini menyangkut pertanyaan: Produk dan jasa baru apa yang diinginkan oleh pelanggan? Apakah perubahan kebutuhan mereka dapat ditentukan?
- b. Strategi yang menyangkut penetrasi pasar, ekspansi pasar, diversifikasi produk dan jasa, integrasi regional, atau ekspansi usaha. Ini menyangkut pertanyaan: Bagaimana pasar dapat dicapai? Bagaimana posisi strategis perusahaan harus diperbaiki? Peluang mana yang akan diambil?
- c. Kemampuan untuk memperoleh modal investasi dalam rangka penelitian dan pengembangan, proses produksi dan penggantian peralatan, dan dalam rangka penambahan sumber daya manusia. Hal ini menyangkut pertanyaan: Berapa modal yang diperlukan untuk investasi tersebut? Dan mana sumbernya?
- d. Analisis sumber daya manusia, sehingga memiliki keterampilan yang unik untuk mengimplementasikan strategi. Pertanyaannya adalah: Bagaimana sumber daya manusia itu akan dikembangkan supaya perusahaan sukses di pasar?



- e. Analisis pesaing baik yang ada maupun yang potensial untuk memantapkan strategi bersaing. Keputusannya harus berdasarkan perilaku, sumber daya, dan komitmen yang dimiliki pesaing di masa lalu. Apakah pesaing akan menanggapi strategi yang kita terapkan? Kemampuan dan perencanaan apa yang diperlukan untuk mengantisipasi pesaing?
- f. Kemampuan untuk menopang keunggulan strategi perusahaan dan untuk memodifikasi strategi dalam menghadapi perubahan permintaan pelanggan dan perilaku strategi persaingan baru. Apakah perusahaan akan selalu mempertahankan keunggulan strategi tersebut selamanya?
- g. Penentuan harga barang atau jasa untuk jangka pendek dan jangka panjang. Apakah keputusan penentuan harga sudah dibandingkan dengan strategi lain? Apakah analisis elastisitas permintaan untuk setiap pasar sudah dipahami?
- h. Interaksi perusahaan dengan masyarakat luas. Apakah ada aksi strategis untuk menjawab kebutuhan masyarakat?
- i. Pengaruh pertumbuhan perusahaan yang cepat terhadap aliran kas. Apakah pertumbuhan perusahaan menimbulkan masalah likuiditas?

**Strategi bagi Pemimpin Pasar (*Market Leader*)**

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

1. Bersikap menyerang dan agresif untuk mempertahankan pangsa pasar. Wirausaha harus siap memperbaiki strategi bersaingnya agar tetap dapat mempertahankan reputasi terbaik di mata pelanggan
2. Bersikap bertahan dan tidak terlalu agresif. Dalam posisi ini, setiap departemen secara efektif menemukan keunggulan bersaing dan secara bertahap dapat membangun hambatan masuk ke segmen pasar yang dipilih untuk bersaing.





3. Tidak boleh ada anggapan bahwa perusahaan yang berhasil tidak memiliki tantangan. Perusahaan yang pasif mempertahankan pasarnya akan selalu mengundang pesaing untuk memasuki pasar. Kegagalan dalam mempertahankan strategi akan memperlemah perusahaan dalam menanggapi serangan dan pesaing. Bila demikian maka, pesaing akan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) yang baru.

### **Strategi bagi Bukan Pemimpin Pasar**

Perusahaan yang memasuki tahap pertumbuhan yang memiliki posisi kuat (bukan *market leader*) di pasar, memiliki strategi tertentu. Akan tetapi strategi ini bukan untuk bersaing dengan *market leader*. Strategi ini dilakukan dengan cara:

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



### **Strategi yang Lain**

Banyak strategi yang dilakukan wirausaha pada tahap pertumbuhan, di antaranya:

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

### **E. Spirit Wirausaha**

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

1. **Mendidik wirausaha tentang pelayanan perusahaan khususnya tentang alasan mereka membeli produk dan jasa, tentang masalah yang dihadapi pelanggan, dan tentang apa kebutuhan serta keinginan yang spesifik dan pelanggan.**



2. Mendidik wirausaha tentang nilai-nilai perbaikan produk dan pemasarannya, tentang proses distribusi dan perbaikan teknik produksinya untuk dapat bersaing.
3. Menciptakan iklim kerja yang positif yang mendorong terciptanya ide-ide baru. Dengan iklim yang kondusif, para *intrepreneur* akan lebih kreatif dalam mentransformasikan ide-idenya. Para *intrepreneur* secara ideal adalah individu-individu yang bertanggung jawab dalam bidang pemasaran, teknologi, dan keuangan. Mereka adalah para pencipta dan inovator pada perusahaan orang lain.

#### F. Rangkuman Materi :

Ada beberapa unsur yang harus ada dalam perencanaan usaha, yaitu: (1) Ringkasan pelaksanaan, (2) Profil usaha, (3) Strategi usaha, (4) Produk dan jasa, (5) Strategi pemasaran, (6) Analisis Pesaing, (7) Ringkasan karyawan dan pemilik, (8) Rencana operasional, (9) Data finansial, (10) Proposal/usulan pinjaman, (11) Jadwal operasional.

Setelah membuat ringkasan eksekutif, langkah berikutnya adalah menentukan misi usaha (*business mission*). Misi bisnis menggambarkan maksud-maksud bisnis dan filosofi manajemen perusahaan. Sebagai contoh dapat kita lihat dalam misi bisnis berikut:

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

Selain membuat format ringkasan eksekutif, seorang calon pengusaha juga harus membuat usulan atau proposal usaha. Usulan usaha dimaksudkan untuk mengajukan dana kepada penyandang dana, seperti investor, bankir, dan lembaga keuangan lainnya yang siap membantu perusahaan. Beberapa aspek yang biasanya dimuat dalam proposal usaha meliputi: (1) Manajemen usaha, (2) Pemasaran, (3) Produksi/operasional, (4) Keuangan perusahaan.



Untuk memantapkan persaingannya, usaha baru dapat menggunakan beberapa strategi *marketing* sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar (*market penetration*).
2. Pengembangan pasar (*market development*).
3. Pengembangan produk (*product development*).
4. Segmentasi pasar (*market segmentation*).

**Evaluasi:**

Diskusi Kelompok. Satu kelompok terdiri dari 5 orang dengan tugas masing-masing membuat proposal usaha dan diprersentasikan di kelas





## **BAB IX**

### **KOMPETENSI INTI DAN STRATEGI BERSAING**

(suryana : 2003)

#### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Mahasiswa memahami bahwa terbentuknya jiwa wirausahaan wirausaha merupakan suatu proses yang kreatif dan dinamis.
2. Mahasiswa memahami teori *dynamic strategy* dan teori *resource base strategy*,
3. Mahasiswa memahami teori bersaing *hypercompetition*

#### **Indikator Keberhasilan:**

1. Mahasiswa dapat menjelaskan proses terbentuknya jiwa wirausaha.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan teori *dynamic strategy* dan teori *resource base strategy*
3. Mahasiswa dapat menjelaskan teori bersaing *hypercompetition*

#### **Materi**

##### **A. Kompetensi Inti Kewirausahaan**

Tidak dapat disangkal lagi, bahwa kesinambungan hidup perusahaan, sangat tergantung pada ketahanan wirausaha dalam meraih keunggulan bersaing melalui strategi yang dimilikinya. Menurut Collin Montgomery (1998:5) strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi (*multimarket scope of corporation*) dan koordinasi aktivitas *multimarketing*.

Meskipun dalam manajemen perusahaan modern seperti sekarang ini telah terjadi pergeseran strategi, dan strategi perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan *shareholder* (mencari laba perusahaan) menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua yang berkepentingan dalam perusahaan (*stakeholder*), yaitu perseorangan atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan perusahaan, seperti karyawan, manajemen, pembeli, masyarakat, pemasok, pemegang saham (*stockholder*), distributor dan pemerintah). Akan tetapi, konsep



laba tidak bisa dikesampingkan dan merupakan alat yang penting bagi perusahaan untuk menciptakan manfaat bagi para *stakeholder*.

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

Menurut Albert Widjaja (1993), laba perusahaan masih merupakan tujuan yang kritis bagi perusahaan dan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan, tetapi bukan tujuan akhir dan suatu perusahaan. Dikatakan sangat penting, karena apabila perusahaan tidak memperoleh laba, maka ia tidak dapat memberikan manfaat bagi *stakeholder*. *ini* berarti tidak bisa meningkatkan gaji, tidak bisa memberikan dividen kepada pemegang saham, tidak bisa memperluas usaha, dan tidak bisa membayar pajak (J. Supranto, 1993:5).

Dalam teori ekonomi mikro neoklasik dan mazhab Austria, dikemukakan bahwa perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila memiliki keunggulan yang unik untuk menghindari persaingan sempurna. Menurut Schumpeter (1934) keuntungan tersebut hanya bisa tercipta dan penemuan yang dilakukan para wirausaha. *Profit, under this view of economics are derived from entrepreneurial discovery*. Penemuan para wirausaha (*entrepreneurial discovery*) dapat menciptakan keuntungan melalui penemuan cara-cara baru dalam memberi pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Menurut Richard A. D'Aveni (1994: 253), penemuan para wirausaha (*entrepreneurial discovery*) merupakan hasil dan proses kreatif yang dinamis dan para pencipta yang berusaha menciptakan ketidakseimbangan pasar, *Entrepreneurial discovery is the results of a dynamic process of creative destruction, or disequilibrium*. Mengapa wirausaha dapat menciptakan ketidakseimbangan pasar? Karena para wirausahalah yang menciptakan barang-barang baru dan berbeda, dan menciptakan nilai di pasar.



**Pertama**, tujuan perusahaan dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar.

**Kedua**, tujuan dan kebijaksanaan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan, serta diperbaharui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

**Ketiga**, perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*distinctive competency*) sebagai pendorong (*drivers*) untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan “reputasi merek” (*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.

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 benasal dan para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti, dan tantangan yang gencar dan para pesaing. Menurut strategi ini, perusahaan harus mencari pasar yang kuat dengan biaya yang rendah (*market power and low cost*) yang harus menjadi senjata utama dalam persaingan. Oleh sebab itu, menurut Mintzberg (1990) dalam teori “*Design School*”, perusahaan harus mendesain strategi perusahaan yang cocok (*fit*) antara peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai dan berpedoman kepada pilihan alternatif dan *grand strategy*, kemudian didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti (*core competency*) yang merupakan kompetensi khusus (*distinctive competency*) dan pengelolaan sumber daya perusahaan. Kompetensi itu diciptakan melalui *generic strategies* milik Porter, seperti strategi biaya rendah, diferensiasi dan fokus, serta didukung oleh nilai-nilai budaya yang relevan. Inti dan teori kompetensi inti (*Core Competency*) sebenarnya sering dikemukakan para ahli seperti Gary Hamel & C. K. Prahalac dan H. Mintzberh.



Gary Hamel dan C. K. Prahalad dalam karyanya "*Competing For The Future*" (1994) mengemukakan beberapa definisi kompetensi inti (*core competency*) sebagai berikut:

1. *Core competency describe the capability that underline leadership in a range of products oi service.* Kompetensi inti menggambarkan kemampuan kepemimpinan dalam serangkaian produk atau jasa.
2. *Competency is a bundle of skill and technology.* Kompetensi adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing.
3. *Core corn pentency are skill that enable the firm to deliver afundamental customer benefit.* Kompetensi inti adalah keterampilan yang memungkinkan perusahaan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan.
4. *Core competency sources is competitively unique and makes a contribution to customers value and cost.* Sumber-sumber kompetensi secara kompetitif merupakan suatu keunikan bersaing dan memberikan kontribusi terhadap nilai dan biaya konsumen.

Menurut Mahoney dan Pandian (1992), untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menggunakan teori "*resource-based strategy*". Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan ketika berada dalam situasi eksternal yang bergejolak, misalnya dalam keadaan krisis ekonomi yang berkepanjangan di Indonesia seperti sekarang. Teoni ini riengutamakan pengembangan kapabilitas internal yang unggul (*superior*), tidak transparan, sukar ditiru atau dialihkan oleh pesaing, dan memberi daya saing jangka panjang (flituristik) yang melebihi tuntutan-tuntutan masa kini di pasar dan kebal terhadap resesi (*recession proof*). Menurut teori ini sumber daya perusahaan berupa tanah, teknologi, tenaga kerja (termasuk kapabilitas dan pengetahuan), modal, dan kebiasaan rutin dapat dikelola secara khusus untuk memperoleh keuntungan yang terus menerus dan persaingan. Oleh





sebab itu, menurut *resource-based theory*, yang dikutip oleh Schoemaker 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 menaih keuntungan yang berkesinambungan (Albert Wijaya, 1993: 47). Untuk menaih keuntungan yang berkesinambungan maka perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dan 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 aset fisik yang "*tangible*" seperti sumber daya manusia dan alam serta aset "*intangible*" seperti kebiasaan berpikir kreatif (Penrose, 1985) dan keterampilan manajerial.
3. Budaya perusahaan (*corporate culture*).
4. Proses kerja dan penyesuaian yang segera atas tuntutan baru (*time response' corn pression*).

Baik teori *dynamic strategy* maupun teori *resource base strategy*, kelihatannya sangat relevan bila diterapkan dalam pembangunan dan perkembangan perusahaan kecil di Indonesia yang dihadapkan pada persaingan bebas dan krisis ekonomi yang berkepanjangan seperti sekarang ini. Perhatian utama harus diletakkan pada keunggulan daya saing (*competitive advantage*) untuk menciptakan nilai tambah yang tinggi melalui potensi sumber daya alam (lokal) yang ada dan kapabilitas sumber daya manusia yang dibekali dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang tinggi. Dengan menggunakan *resource-base strategy*, maka dunia usaha Indonesia akan bangkit dan berusaha untuk menciptakan kapabilitas khusus dan sumber daya internal perusahaan dan tidak



lagi terlalu mengandalkan pada strategi kekuatan pasar seperti monopoli dan fasilitas pemerintah. Perusahaan kecil bisa tumbuh cepat bila berani berpikir kreatif, dan mengetahui cara mengembangkan sumber daya internal secara kreatif pula.

Dalam konteks persaingan global seperti sekarang ini, perusahaan kecil harus mengalihkan strategi pada penggunaan sumber daya internal. Strategi pengembangan perusahaan harus mengarah pada keahlian khusus secara internal yang bisa menciptakan produk unggul untuk memperbesar pangsa produksi (*manufacturing share*). *Manufacturing share*, yaitu perusahaan yang muncul pada berbagai produk yang mempunyai berbagai komponen penting yang sama dan tidak lagi mencari pangsa pasar (*market share*) pada produk konsumen akhir seperti masa lalu. Strategi *resource-based* ini menurut Albert Widjaja (1993:47) lebih murah dan ampuh, karena usaha kecil bisa memanfaatkan sumber daya alam dan tenaga kerja lokal.

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

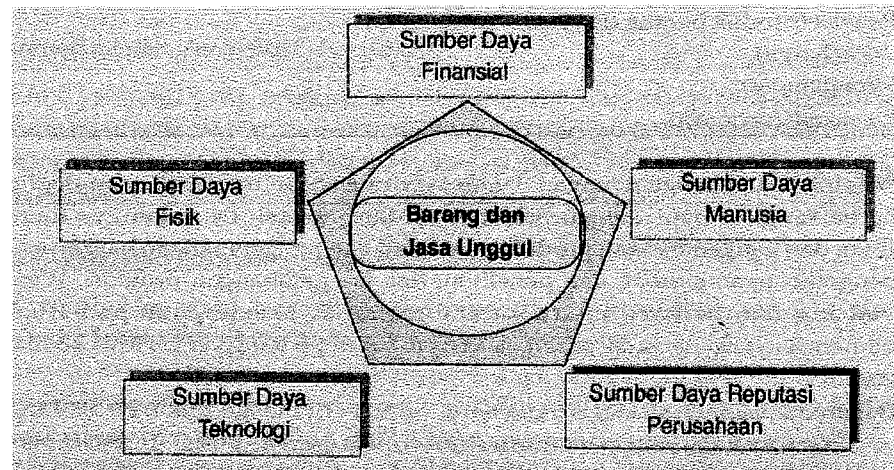
Menurut Grant (1991), yang dikutip oleh Albert Wijaya (1994) ada beberapa langkah untuk mengembangkan *resource-based strategy*, antara lain:

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:
- g. Sumber daya finansial (*financial resources*).
  - h. Sumber daya fisik (*physical resources*).
  - i. Sumber daya manusia (*human resources*).
  - j. Sumber daya teknologi (*technological resources*).
  - k. Sumber daya reputasi organisasi (*reputation organizational resources*).

**Gambar 1. Sumber Daya Inti**



2. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas. Kapabilitas diartikan sebagai apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan kerja tim (bukan perorangan) yang bersama-sama mengembangkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas yang mengintegrasikan ide baru, keterampilan, dan pengetahuan lain yang menjadi kunci berpikir kreatif.
3. Menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diaplikasikan di pasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi secara berkesinambungan (*sustainability*) yang sulit ditiru atau disaingi. Pada tahap ini kapabilitas perlu dipelihara dalam hal:



- a. Harus tahan lama (*durable*), yaitu perlu terus pembaharuan atau modifikasi dengan mencari pengetahuan dan ide-ide baru.
  - b. Harus tidak transparan, yaitu dengan mengembangkan kapabilitas yang beragam, tidak menggantungkan pada salah satu sumber kapabilitas, sehingga sulit diamati atau direkonstruksi oleh orang lain.
4. Memformulasikan strategi pengembangan *core resources and capability* seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen. Sementara itu, perusahaan harus mempelajari perkembangan manajemen dan kemungkinan-kemungkinan masa depan untuk mempertahankan daya saing perusahaan secara berkesinambungan.

## **B. Strategi Bersaing**

Dalam konsep strategi pemasaran pada umumnya kita mengenal 4 P yaitu:

1. *Product* (produk barang dan jasa).
2. *Price* (harga).
3. *Place* (tempat).
4. *Promotion* (promosi).

Dalam kewirausahaan *marketing mix* tersebut ditambahkan satu P yaitu *probe* (*research and development*) sehingga menjadi 5P. Dalam riset pemasaran, *probe* (*research and development*) selalu ditambahkan di awal sehingga bauran pemasaran (*marketing mix*) urutannya menjadi:

1. *Probe* (penelitian dan pengembangan).
2. *Product* (produk barang dan jasa).
3. *Price* (harga).
4. *Place* (tempat).
5. *Promotion* (promosi). **Suryana (2003)**

Penelitian dan pengembangan dalam kewirausahaan merupakan strategi utama, karena bersangkutan paut dengan kreativitas dan inovasi. Di dalamnya mencakup penelitian dan pengembangan produk, penelitian dan pengembangan





harga, penelitian dan pengembangan tempat, dan penelitian dan pengembangan promosi. Wirausaha berkembang dan berhasil justru karena memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang memadai sehingga tercipta barang-barang yang bernilai dan unggul di pasar.

Dalam manajemen strategis yang baru, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu perencanaan (*plan*), pola (*patern*), posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan permainan atau taktik (*play*).

### **(1) Strategi adalah Perencanaan (*Plan*)**

Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Akan tetapi, tidak selamanya strategi adalah perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan. Strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, misalnya pola-pola perilaku bisnis yang telah dilakukan di masa lampau. Sebagai contoh, McDonald's yang selama bertahun-tahun memegang teguh dan melaksanakan secara konsisten prinsip kualitas, pelayanan, dan kebersihan. Inilah yang menjadi strategi perusahaan McDonald's. Contoh lain, Mercedes yang sejak awal secara konsisten menjual mobil mewah atau yang disebut dengan *high-end strategy*.

### **(2) Strategi adalah Pola (*Patern*)**

Menurut Mintzberg, strategi adalah pola (*strategy is patern*), yang selanjutnya disebut sebagai *intended strategy*, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai *realized strategy* karena telah dilakukan oleh perusahaan.

### **(3) Strategi adalah Posisi (*Position*)**

Definisi strategi ketiga menurut Mintzberg adalah *strategy is position*, yaitu memposisikan produk tertentu ke pasar tertentu yang dituju. Perusahaan rokok Marlboro dan Sampoerna Mild merupakan perusahaan rokok yang paling serius mempromosikan produknya di Indonesia. Masing-masing mempunyai strategi posisi berbeda di pasar. Marlboro memposisikan diri



sebagai rokok kaum pria sejati yang menyukai tantangan alam seperti digambarkan melalui iklan-iklannya. Sedangkan A Mild lebih ditujukan kepada generasi muda yang memiliki rokok berkadar tar dan nikotin ringan. Strategi sebagai posisi menurut Miriztberg cenderung melihat ke bawah, yaitu ke suatu titik bidik di mana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat ke luar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan eksternal.

**(4) Strategi adalah Perspektif (*Perspektif*)**

Definisi strategi yang keempat adalah *perspektif* Jika dalam P kedua dan ketiga cenderung melihat ke bawah dan ke luar, maka sebaliknya dalam perspektif cenderung lebih melihat ke dalam yaitu ke dalam organisasi, dan ke atas yaitu melihat *grand vision* dan perusahaan.

**(5) Strategi adalah Permainan (*Play*)**

Di samping keempat definisi strategi yang saling berlawanan seperti di atas, ada definisi yang kelima yang lebih independen, yaitu "*strategy is play*". Menurutnya, strategi adalah suatu manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. Suatu merek misalnya meluncurkan merek kedua agar posisinya tetap kukuh dan tidak tersentuh karena merek-merek pesaing akan sibuk berperang melawan merek kedua tadi.

Banyak teori yang membahas strategi yang dikemukakan oleh para ahli ekonomi dan manajemen dan digunakan baik dalam perusahaan besar oleh para manajer maupun perusahaan kecil oleh wirausaha untuk mempertahankan perusahaannya. Teori-teori tersebut secara ringkas dapat disimak sebagai berikut.

**1. Strategi Bersaing.**

Dalam karyanya yang paling terkenal *Competitive Strategy*, Michael P. Porter (1997 dan 1998) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat dipergunakan perusahaan untuk dapat bersaing. Beberapa aspek inti teori Porter itu adalah:



- a. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Ini berarti keberhasilan atau kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing. Tanpa berani bersaing, tidak mungkin keberhasilan diperoleh (Porter, 1997: 1). Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.
- b. Keunggulan bersaing berkembang dan nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain keunggulan bersaing menyangkut bagaimana suatu perusahaan benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatan praktis.
- c. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi (*differentiation*). Semua keunggulan ini berasal dan 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 dan 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 (*low cost*).
  - 2) Diferensiasi (*differentiation*).
  - 3) Fokus (*focus*).Strategi fokus memiliki dua variabel utama, yaitu:
  - 1) Fokus diferensiasi.
  - 2) Fokus biaya.



e. *Low cost strategy*. Strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dan:

- 1) Pengerjaan berskala ekonomis.
- 2) Teknologi milik sendiri.
- 3) Akses preferensi ke bahan baku.

f. *Differentiation*. Keunggulan fokus diferensiasi berasal dan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi secara umum dihargai pembeli.

Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain:

- 1) Diferensiasi produk.
- 2) Diferensiasi sistem penyerahan/penyampaian produk.
- 3) Diferensiasi dalam pendekatan pemasaran.
- 4) Diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi.
- 5) Diferensiasi dalam citra produk.

Dengan keunggulan bersaing, menurut Porter, perusahaan dapat memiliki kinerja di atas rata-rata industri lain. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan

g. *Focus Strategy*. Strategi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu, meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Ada dua fokus, yaitu:

- 1) Fokus biaya.
- 2) Fokus diferensiasi.

Fokus biaya, dilakukan perusahaan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sarannya. Sedangkan fokus diferensiasi dilakukan perusahaan dengan cara mengusahakan diferensiasi dalam segmen sarannya. Sasaran adalah pembeli dengan pelayanan yang paling baik dan berbeda dengan yang lainnya.





Dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi generik (*generic strategy*) pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan keunggulan. Oleh Porter, strategi generik tersebut digambarkan seperti pada gambar berikut:

**Gambar 2. Tiga Strategi Generik**

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

Sumber: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating And Superior Performance*, Tahun 2000, hal. 12.

Namun demikian dan strategi generik *low cost*, *differentiation*, dan fokus seperti di atas oleh Porter diakui ada beberapa risiko seperti tampak pada tabel berikut :

**Tabel 1. Risiko Strategi Generik**

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

Sumber: Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1997, hal. 15.



## 2. Strategi *The New 7'S*

Seperti halnya Mahoney and Pandian (1992) dan mazhab *resources-based strategy*, maka Richard A. D'Aveni (1994:253), mengemukakan bahwa konsep keuntungan neo-klasik maupun konsep *dynamic strategy* dari Porter (1991) adalah berjangka pendek (*short-life*) yang bersifat statis. Sekarang ini keadaanya berubah, yang diperlukan adalah untuk jangka panjang (*long-life*) dan dinamis. Seperti diungkapkan oleh Richard A. D'Aveni, 1994: 253):

*"Today's cause of high performance will not work tomorrow, making it difficult to find generic or sustainable strategies that are associated with high performance. Only entrepreneurial discovery of new opportunities and creative destruction of opponent's advantages create profit"*.

Untuk menghadapi kondisi yang semakin dinamis (*hypercompetitive*) seperti sekarang ini, Richard A. D'Aveni (1994: 243), mengemukakan suatu ide dasar, bahwa perusahaan harus menekankan pada strategi yang memfokuskan pada pengembangan kompetensi inti (*building core competency*), pengetahuan, dan keunikan *intangible asset*, untuk menciptakan keunggulan. Oleh karena itu, D'Aveni mengajukan tujuh kunci keberhasilan perusahaan dalam *hypercompetitive environment*, yang dikenal dengan "*The New 7-S's*".

Konsep "*The New 7-S's*" ini meliputi pokok-pokok dasar sebagai berikut:

- a) *Superior stakeholder satisfaction.*
- b) *Strategic soothsaying.*
- c) *Positioning for speed.*
- d) *Positioning for surprise.*
- e) *Shifting the role of the game.*
- f) *Signaling strategic intent.*
- g) *Simultaneous and sequential strategic thrusts.*

**Strategi yang pertama** dari *New 7-S's* adalah memenuhi kepuasan yang istimewa kepada *stakeholder* (yaitu semua unsur yang memiliki kepentingan



dalam perusahaan dengan tanpa kecuali, seperti pemasok, karyawan, manajer, pemegang saham, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Dengan memberi kepuasan kepada setiap unsur *stakeholder*, maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi. Pemasok bahan baku akan mempertinggi kualitas pasokannya karena mendapatkan manfaat perusahaan, karyawan akan lebih semangat dan tinggi produktivitasnya karena merasa puas dengan gaji yang diberikan dan perusahaannya, manajer dan pimpinan perusahaan akan semakin semangat karena ada kepuasan dalam bekerjanya, pemegang saham akan lebih banyak menanamkan modalnya karena ada keuntungan (*return*) dan investasinya, konsumen akan bertambah jumlahnya dan menyebarluaskan reputasi perusahaan karena selalu mendapat kepuasan yang lebih, masyarakat dan pemerintah akan sangat mendukung karena merasakan manfaatnya.

**Strategi kedua** adalah strategi yang memfokuskan pada sasaran, artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan.

**Strategi ketiga** adalah strategi dalam memposisikan perusahaan secara cepat di pasar. Perusahaan harus segera mengkomunikasikan produk dan jasa-jasa tersebut ke pasar supaya segera dikenal konsumen.

**Strategi keempat** adalah membuat posisi yang mencengangkan melalui barang dan jasa-jasa baru yang lebih unik dan berbeda serta memberikan nilai tambah baru, sehingga konsumen lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan.

**Strategi kelima** adalah mengubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu (*disruption*) dengan pola-pola baru yang berbeda.

**Strategi keenam** adalah mengutamakan pada perasaan. Kedekatan dengan para karyawan, relasi, dan konsumen merupakan strategi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan.



**Strategi ketujuh** adalah mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan (*thrusts*) melalui penciptaan barang-barang dan jasa-jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen.

Kunci utama dan *The New 7-S's* adalah menggunakan inisiatif untuk merebut persaingan. Menurut D'Aveni, *The New 7-S's* menyangkut penciptaan sesuatu yang baru dan keadaan yang berbeda untuk masa yang akan datang (*creating a new and different future*). Strategi ini dimaksudkan untuk membatasi strategi dinamis yang dimiliki oleh pesaing. Konsep "*creating a new and different future*" yang dikemukakan oleh D'Aveni, identik dengan konsep "*ability to create the new and, different*" pada kewirausahaan yang dikemukakan oleh Drucker (1969:61).

D'Aveni, mengelompokkan *New 7-S's* di atas menjadi tiga kelompok yang sangat efektif untuk mengganggu pasar, yang meliputi visi (*vision*), kemampuan (*capabilities*), dan kiat (*tactics*). Kerangka kerja *The New 7-S's* berdasarkan pada strategi penemuan dan pengembangan keunggulan melalui gangguan pasar (*market disruption*), bukan berdasarkan keunggulan yang berkesinambungan dan keseimbangan yang sempurna (*perpetuating and equilibrium*). Sebagai ilustrasi, uraian ketiga faktor tersebut tampak dalam tabel berikut:

**Tabel 2. Three Critical Factors For Delivery of a Series of Disruption and The New 7 S's Strategy**

THREE CRITICAL FACTORS	THE NEW 7-S'S
1. <i>Vision for Disruption</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Envisioning disruption that create superior stakeholder satisfaction.</i></li> <li>● <i>Using strategic soothsaying as a means of seeing and creating opportunities for disruption.</i></li> </ul>
2. <i>General Capabilities for Executing Disruption.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Building the capability for speed into the organization so the disruptions are executed better.</i></li> <li>● <i>Creating the capability to surprise opponents so that the disruption are executed more powerful.</i></li> </ul>
3. <i>Product/market Tactics Used to Deliver the Disruptions.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Selecting actions that shift the rules used by competitor in their dynamic strategy interactions.</i></li> <li>● <i>Using signal to influence future dynamic strategic interactions.</i></li> <li>● <i>Executing simultaneous and sequential strategic thrusts as a mean of molding the flow of the dynamic strategic interactions that will occur.</i></li> </ul>

Sumber: Richard A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, 1994 hal.244.





Ketiga faktor di atas saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama mengembangkan visi, kapabilitas, dan taktik untuk menciptakan gangguan pasar.

Tujuan dan *The New 7-S's* adalah menciptakan gangguan (*disruption*) dengan cara menciptakan keunggulan-keunggulan baru yang berkesinambungan.

### C. Rangkuman Materi

Dalam teori ekonomi mikro neoklasik dan mazhab Austria, dikemukakan bahwa perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila memiliki keunggulan yang unik untuk menghindari persaingan sempurna. Menurut Schumpeter (1934) keuntungan tersebut hanya bisa tercipta dan penemuan yang dilakukan para wirausaha. *Profit, under this view of economics are derived from entrepreneurial discovery.* Penemuan para wirausaha (*entrepreneurial discovery*) dapat menciptakan keuntungan melalui penemuan cara-cara baru dalam memberi pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Menurut Richard A. D'Aveni (1994: 253), penemuan para wirausaha (*entrepreneurial discovery*) merupakan hasil dan proses kreatif yang dinamis dan para pencipta yang berusaha menciptakan ketidakseimbangan pasar, *Entrepreneurial discovery is the results of a dynamic process of creative destruction, or disequilibrium.* Mengapa wirausaha dapat menciptakan ketidakseimbangan pasar? Karena para wirausahalah yang menciptakan barang-barang baru dan berbeda, dan menciptakan nilai di pasar.

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 benasal dan para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti, dan tantangan yang gencar dan para pesaing. Menurut strategi ini, perusahaan harus mencari pasar yang kuat dengan biaya yang rendah (*market power and low cost*) yang harus menjadi senjata utama dalam persaingan.



Menurut Mahoney dan Pandian (1992), untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menggunakan teori "*resource-based strategy*". Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan ketika berada dalam situasi eksternal yang bergejolak, misalnya dalam keadaan krisis ekonomi yang berkepanjangan di Indonesia seperti sekarang.

Tujuan dan *The New 7-S's* adalah menciptakan gangguan (*disruption*) dengan cara menciptakan keunggulan-keunggulan baru yang berkesinambungan.

### **Evaluasi**

Untuk mengevaluasi pokok bahasan ini mahasiswa diberi tugas membuat analisis tentang wirausaha yang memiliki karakter menciptakan ketidak seimbangan pasar. Tugas sifatnya individual



**BAB X**  
**ETIKA BISNIS**  
(Suryana)

**Tujuan Pembelajaran:**

1. Mahasiswa memahami etika dan norma bisnis
2. Mahasiswa memahami bahwa etika bisnis mempunyai peranan penting dalam mempertahankan loyalitas stakeholder
3. Mahasiswa memahami adanya 8 kelompok stakeholder yang mempengaruhi kebijakan bisnis
4. Mahasiswa memahami ada 10 prinsip etika yang mempengaruhi perilaku yaitu:

**Indikator Keberhasilan:**

1. Mahasiswa dapat menjelaskan etika dan norma bisnis
2. Mahasiswa dapat menjelaskan bahwa etika bisnis mempunyai peranan penting dalam mempertahankan loyalitas stakeholder
3. Mahasiswa dapat menjelaskan delapan kelompok stakeholder dapat mempengaruhi kebijakan bisnis
4. Mahasiswa dapat menjelaskan 10 prinsip etika

**Materi:**

**A. Etika dan norma bisnis**

Salah satu aspek yang sangat populer dan perlu mendapat perhatian dalam dunia bisnis penting ini adalah etika dan moral bisnis. Etika bisnis selain dapat menjamin kepercayaan dan loyalitas dan semua unsur yang berpengaruh pada perusahaan (*stakeholder loyalty*), juga sangat menentukan maju atau mundurnya perusahaan. Menurut Zimmerer (1996: 20), etika bisnis adalah suatu kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan dalam memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi. Etika, aslinya adalah suatu komitmen untuk melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang tidak benar. Oleh karena itu, perilaku etika



berperan melakukan ‘apa yang benar’ dan ‘baik’ untuk menentang apa yang ‘salah’ dan apa yang ‘buruk’. Menurut Ronald J. Ebert and Ricky M. Griffin (200: 80), etika bisnis adalah suatu istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan perilaku etika dan seorang manajer atau karyawan suatu organisasi.

Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas *stake-holders* dalam membuat keputusan-keputusan perusahaan dan dalam memecahkan persoalan perusahaan. Mengapa demikian? Karena, semua keputusan perusahaan sangat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh *stakeholders*. *Stakeholders* adalah semua individu atau kelompok yang berkepentingan dan berpengaruh pada keputusan-keputusan perusahaan. Ada dua jenis *stakeholders* yang berpengaruh terhadap perusahaan, yaitu *internal stakeholders* dan *external stakeholders*. Investor, karyawan, manajemen, dan pimpinan perusahaan sebagai *internal stakeholder* bersama-sama dengan pelanggan, asosiasi dagang, kreditor, pemasok, pemerintah, masyarakat umum, dan kelompok khusus yang berkepentingan terhadap perusahaan sebagai *external stakeholders*. Semua urusan ini sangat menentukan keputusan-keputusan perusahaan dan menentukan keberhasilan perusahaan. Menurut Zimmerer, (1996: 21) ada 8 kelompok *stakeholders* yang mempengaruhi keputusan keputusan bisnis, yaitu (1) Para pengusaha/mitra usaha, (2) Petani dan pemasok bahan baku, (3) Organisasi pekerja, (4) Pemerintah, (5) Bank, (6) Investor, (7) Masyarakat umum, (8) Pelanggan dan konsumen.

#### **(1) Para Pengusaha dan Mitra Usaha**

Selain merupakan pesaing, para pengusaha juga merupakan mitra. Sebagai mitra, para pengusaha merupakan relasi usaha yang dapat bekerja sama dalam menyediakan informasi atau sumber peluang, misalnya akses pasar, akses bahan baku, dan akses sumber daya lainnya. Bahkan mitra usaha dapat berperan sebagai pemasok, pemroses, dan pemasar. Mereka secara bersama-sama menentukan harga jual atau harga beli, menentukan daerah pemasaran, dan menentukan standar barang dan jasa. Loyalitas mitra usaha akan sangat





tergantung pada kepuasan yang mereka terima (bagian dan *stakeholders satisfaction*) dan perusahaan.

## **(2) Petani dan Perusahaan Pemasok Bahan Baku**

Petani dan perusahaan berperan dalam menyediakan bahan baku. Pasokan bahan baku yang kurang bermutu dan pasokan yang lambat dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, petani dan perusahaan yang memasok bahan baku merupakan faktor yang langsung mempengaruhi keputusan bisnis. Keputusan dalam menentukan kualitas barang dan jasa sangat tergantung juga pada pemasok bahan baku. Sebagai contoh, untuk menghasilkan produk jamu “Air Mancur” atau “Jamu Jago” yang berkualitas tinggi sangat diperlukan bahan baku berkualitas yang dihasilkan oleh para petani. Bahan baku yang berkualitas sangat tergantung pada loyalitas para petani dalam menghasilkan bahan baku. Sebaliknya, loyalitas petani penghasil bahan baku yang tinggi sangat tergantung pada tingkat kepuasan yang mereka terima dan perusahaan baik dalam menentukan keputusan harga jual bahan baku maupun dalam bentuk insentif lainnya.

## **(3) Organisasi Pekerja yang Mewakili Pekerja**

Organisasi pekerja dapat mempengaruhi keputusan melalui proses tawar-menawar secara kolektif. Tawar menawar tingkat upah, jaminan sosial, jaminan kesehatan, kompensasi, dan jaminan hari tua sangat berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan. Perusahaan yang tidak melibatkan organisasi pekerja dalam mengambil keputusan sering menimbulkan protes-protes yang mengganggu jalannya perusahaan. Sebagai contoh unjuk rasa buruh yang terjadi di Indonesia sekarang ini adalah sebagai akibat ketidakpuasan para buruh terhadap keputusan sepihak yang diambil perusahaan. Para buruh kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Ketidakloyalan para pekerja dan protes-protes buruh



adalah akibat dan ketidakpuasan mereka terhadap keputusan yang diambil perusahaan.

Ketidakloyalan yang paling tragis adalah ketika perusahaan sedang mengalami penurunan keuntungan akibat krisis ekonomi, justru para pekerja menuntut kenaikan upah dan jaminan kerja yang lebih tinggi. Tuntutan ini sebagai akibat dan kurangnya kepuasan para pekerja dalam hal upah dan jaminan kerja yang tetap rendah saat perusahaan mendapatkan keuntungan yang tinggi.

#### **(4) Pemerintah yang Mengatur Kelancaran Aktivitas Usaha**

Pemerintah dapat mengatur kelancaran aktivitas usaha melalui serangkaian kebijaksanaan yang dibuatnya. Peraturan-peraturan dan perundang-undangan pemerintah sangat berpengaruh terhadap iklim usaha. Undang-undang monopoli, undang-undang hak paten, hak cipta, dan peraturan yang melindungi dan mengatur jalannya usaha sangat besar pengaruhnya terhadap dunia usaha. Misalnya, pemberian hak monopoli dan *tax holiday* oleh pemerintah terhadap perusahaan mobil “TIMOR” sebagai produk mobil nasional, menjadikan produk perusahaan tersebut menguasai pasaran. Akan tetapi, ketika pemberian hak monopoli dan pembebasan bea masuk dan pemerintah dikurangi maka harga mobil Timor naik yang mengakibatkan pangsa pasarnya turun.

#### **(5) Bank Penyandang Dana Perusahaan**

Bank selain berfungsi sebagai jantungnya perekonomian secara makro juga sebagai lembaga yang dapat menyediakan dana perusahaan. Neraca-neraca perbankan yang kurang likuid dapat mempengaruhi neraca-neraca perusahaan yang tidak likuid juga. Sebaliknya, neraca-neraca perusahaan yang kurang likuid dapat mempengaruhi keputusan bank dalam menyediakan dana bagi perusahaan. Bunga kredit bank dan persyaratan-persyaratan yang dibuat bank



penyandang dana sangat besar pengaruhnya terhadap keputusan yang diambil dalam bisnis. Sebagai contoh, krisis neraca perbankan yang terjadi Indonesia mengakibatkan krisis neraca perusahaan-perusahaan baik perusahaan skala kecil, menengah, maupun besar.

#### **(6) Investor Penanam Modal**

Investor penyandang dana dapat mempengaruhi perusahaan melalui serangkaian persyaratan yang diajukannya. Persyaratan tersebut akan mengikat dan sangat besar pengaruhnya dalam pengambilan keputusan. Misalnya, investor hanya bersedia menanam modalnya di Indonesia apabila modal yang diinvestasikannya menjamin pengembalian investasi (*return on investment*) yang besar. Untuk itu, para investor sering kali menerapkan persyaratan manajemen mereka, misalnya standar tenaga kerja, standar bahan baku, standar produk, dan aturan lainnya. Jadi, loyalitas investor sangat tergantung pada tingkat kepuasan investor atas hasil penanaman modalnya.

#### **(7) Masyarakat Umum yang Dilayani**

Masyarakat umum yang dilayani dapat mempengaruhi keputusan bisnis. Mereka akan menanggapi dan memberikan informasi tentang bisnis kita. Mereka juga merupakan konsumen yang akan menentukan keputusan-keputusan perusahaan baik dalam menentukan produk barang dan jasa yang dihasilkan maupun teknik produksi yang digunakan. Tanggapan terhadap operasi perusahaan, kualitas barang, harga barang, jumlah barang, dan pelayanan perusahaan mempengaruhi keputusan-keputusan perusahaan. Harga dan kualitas barang serta pelayanan perusahaan kepada masyarakat yang kurang memuaskan akan menciptakan citra perusahaan yang kurang baik. ini berarti loyalitas masyarakat (sebagai bagian dan *stakeholders*) terhadap perusahaan menjadi rendah sebagai akibat rendahnya kepuasan yang mereka terima dan perusahaan.



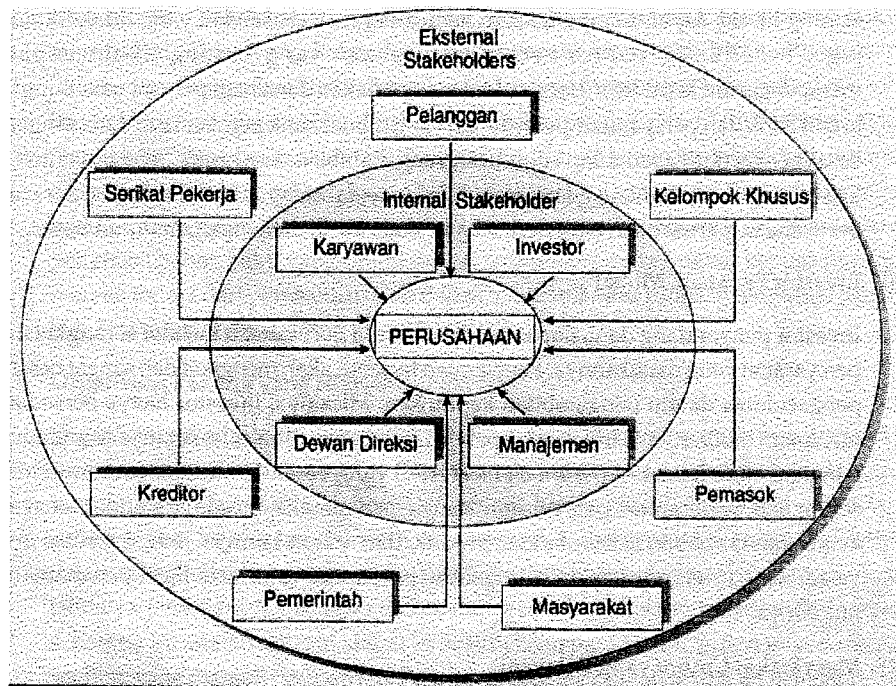
### (8) Pelanggan yang Membeli Produk

Pelanggan yang membeli produk secara langsung dapat mempengaruhi keputusan bisnis. Barang dan jasa apa yang akan dihasilkan, berapa jumlahnya dan teknologi bagaimana yang diperlukan sangat ditentukan oleh pelanggan dan mempengaruhi keputusan-keputusan bisnis.

Selain kelompok-kelompok tersebut di atas, beberapa kelompok lain yang berperan dalam perusahaan adalah para *stakeholder* kunci (*key stakeholders*) seperti manajer, direktur, dan kelompok khusus.

Semua kelompok *stake/wider* baik secara internal maupun secara eksternal oleh Zimmerman digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1. Stakeholders Kunci**



Sumber: Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough, *Entrepreneurship and The New Ventura Formation* 1996 hal. 21





Dan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas *stakeholders* (*stakeholders loyalty*) sangat tergantung pada kepuasan yang mereka peroleh (*stakeholders satisfaction*). Menurut Ronald J. Ebert (2000: 182), jika seseorang menyenangi sesuatu pekerjaan, maka ia akan merasa puas. Bila merasa puas maka akan memiliki sikap yang sempurna, loyal, komitmen, dan kerja keras, yang berarti memiliki moral yang tinggi. Mathieu Paquerot (2000) seorang guru besar University of La Rochelle Prancis, dalam makalahnya "*Stakeholders Loyalty*" mengemukakan bahwa kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*) akan mendorong loyalitas mereka (*stakeholder loyalty*) terhadap perusahaan. Menurutnya, "*loyalty should help the organization to create differentiation. Loyalty is a barrier to entry for other competitors*". Loyalitas dan *stakeholder* dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan diferensiasi. Oleh karena loyalitas dapat mendorong diferensiasi, maka loyalitas *stakeholder* akan menjadi hambatan (*barrier*) bagi para pesaing. Ingat bahwa diferensiasi merupakan bagian dan strategi generik untuk memenangkan persaingan (Porter, 1998).

Jelaslah, bahwa etika bisnis merupakan landasan penting dan harus diperhatikan terutama untuk menciptakan dan melindungi reputasi (*goodwill*) perusahaan. Oleh sebab itu, menurut Zimmerer, etika bisnis merupakan masalah yang sangat sensitif dan kompleks. Mengapa demikian? Menurutnya, karena membangun etika untuk mempertahankan reputasi (*goodwill*) lebih sukar daripada menghancurkannya.

Selain etika dan perilaku, yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis adalah norma etika. Menurut Zimmerer (1996:22) ada tiga tingkatan norma etika, yaitu:

1. Hukum. Hukum berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur mana perbuatan yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan. Hukum hanya mengatur standar perilaku minimum.
2. Kebijakan dan Prosedur Organisasi. Kebijakan dan prosedur organisasi memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi dalam



mengambil keputusan sehari-harinya. Para karyawan akan bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan/organisasi.

3. Moral Sikap Mental Individual. Sikap mental individual sangat penting untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal. Nilai moral dan sikap mental individual biasanya berasal dari keluarga, agama, dan sekolah. Sebagian lagi yang menentukan etika perilaku adalah pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kebijakan dan aturan perusahaan sangat penting terutama untuk membantu, mengurangi, dan mempromosikan pemahaman karyawan tentang etika perilaku.

Menurut Zimrere (1996), kerangka kerja etika dapat dikembangkan melalui tiga tahap:

**Tahap pertama**, mengakui dimensi-dimensi etika yang ada sebagai suatu alternatif atau suatu keputusan. Artinya, sebelum wirausaha menginformasikan suatu keputusan etika yang dibuat, lebih dahulu ia harus mengakui etika yang ada.

**Tahap kedua**, mengidentifikasi *stakeholder* kunci yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan bisnis akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh berbagai *stakeholder*. Karena konflik dalam *stakeholders* dapat mempengaruhi pembuatan keputusan, maka sebelum keputusan itu dibuat terlebih dahulu harus dihindari konflik *antan-stake holders*.

**Tahap ketiga**, membuat pilihan alternatif dan membedakan antara tanggapan etika dan bukan etika. Ketika membuat pilihan alternatif tanggapan etika dan bukan etika, serta mengevaluasi mana dampak negatif dan dampak positifnya, manajer akan menemukan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Prinsip-prinsip dan etika perilaku.
- b. Hak-hak moral.
- c. Keadilan.
- d. Konsekuensi dan hasil
- e. Pembeneran public



f. Intuisi dan pengertian/wacana

**Tahap keempat** adalah memilih tangkapan etika yang terbaik dan mengimplementasikannya. Pilihan tersebut harus konsisten dengan tujuan, budaya, dan system nilai perusahaan serta dengan keputusan individu-individu.

Siapakah pihak yang bertanggungjawab terhadap moral etika dalam perusahaan? Menurut Zimmerer, pihak yang bertanggung jawab terhadap moral etika adalah manajer. Oleh karena itu, ada tiga tipe manajer dilihat dan sudut etikanya, yaitu:

1. **Manajemen Immoral.** Manajemen immoral didorong oleh kepentingan dirinya sendiri, demi keuntungan sendiri atau perusahaannya. Kekuatan yang menggerakkan manajemen immoral adalah kerakusan/ketamakan, yaitu berupa prestasi organisasi atau keberhasilan personal. Manajemen immoral merupakan kutub yang berlawanan dengan manajemen etika. Misalnya, pengusaha yang menggaji karyawannya dengan gaji di bawah upah minimum atau perusahaan yang meniru produk-produk perusahaan lain, atau perusahaan percetakan yang memperbanyak cetakannya melebihi kesepakatan dengan pemegang hak cipta dan sebagainya. (Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough, *Entrepreneurship and The New Ventura Formation* 1996 hal. 21).
2. **Manajemen Amoral.** Tujuan utama dan manajemen amoral adalah juga laba, akan tetapi tindakannya berbeda dengan manajemen *immoral*. Ada satu cara kunci yang membedakannya, yaitu mereka tidak dengan sengaja melanggar hukum atau norma etika. Yang terjadi, pada manajemen amoral adalah bebas kendali dalam mengambil keputusan, artinya mereka tidak mempertimbangkan etika dalam mengambil keputusan.
3. **Manajemen Moral.** Manajemen moral jugabertujuan untuk merath keberhasilan, tetapi dengan menggunakan aspek legal dan prinsip-prinsip



etika. Filosofi manajer moral selalu melihat hukum sebagai standar minimum untuk beretika dalam perilaku.

## **B. Prinsip-Prinsip Etika Dan Perilaku Bisnis**

Menurut pendapat Michael Josephson (1988) yang dikutip oleh Zimmerer (1996: 27 -28), secara universal ada 10 prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu:

1. Kejujuran (*honesty*), yaitu penuh kepercayaan. bersifat jujur, sungguh-sungguh, terusterang, tidak curang, tidak mencuri, tidak menggelapkan, dan tidak berbohong.
2. Integritas (*integrity*), yaitu memegang prinsip, melakukan kegiatan yang terhormat, tulus hati, berani dan penuh pendirian/keyakinan, tidak bermuka dua, tidak berbuat jahat dan saling percaya.
3. Memelihara janji (*promise keeping*), yaitu selalu mentaati janji, patut dipercaya, penuh komitmen, patuh, jangan menginterpretasikan persetujuan dalam bentuk teknikal atau legalistik dengan dalih ketidakrelaan.
4. Kesetiaan (*fidelity*), yaitu hormat dan loyal kepada keluarga, teman, karyawan, dan negara; jangan menggunakan atau memperlihatkan informasi yang diperoleh dalam kerahasiaan; begitu juga dalam suatu konteks profesional jaga/lindungi kemampuan untuk membuat keputusan profesional yang bebas dan teliti, hindari hal yang tidak pantas dan konflik kepentingan.
5. Kewajaran/keadilan (*fairness*), yaitu berlaku adil dan berbudi luhur, bersedia untuk mengakui kesalahan, dan perhatikan komitmen keadilan, persamaan perlakuan individual dan toleran terhadap perbedaan, jangan bertindak melampaui batas atau mengambil keuntungan yang tidak pantas dan kesalahan atau kemalangan orang lain.
6. Suka membantu orang lain (*caring for others*), yaitu saling membantu, baik hati, belas kasihan, tolong-menolong, kebersamaan, dan menghindari segala sesuatu yang membahayakan orang lain.





7. Hormat kepada orang lain (*respect for others*), menghormati martabat manusia, menghormati kebebasan dan hak untuk menentukan nasib sendiri bagi semua orang, bersopan santun, jangan merendahkan orang lain, jangan memermalukan orang lain, dan jangan merendahkan martabat orang lain.
8. Warga negara yang bertanggung jawab (*responsibility citizenship*), yaitu selalu mentaati hukum/aturan, penuh kesadaran sosial, menghormati proses demokrasi dalam mengambil keputusan.
9. Mengejar keunggulan (*pursuit of excellence*), yaitu mengejar keunggulan dalam segala hal, baik dalam pertemuan personal maupun pertanggungjawaban profesional, tekun, dapat dipercaya/diandalkan, rajin penuh komitmen, melakukan semua tugas dengan kemampuan terbaik, mengembangkan dan mempertahankan tingkat kompetensi yang tinggi.
10. Dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), yaitu memiliki tanggung jawab, menenima tanggung jawab atas keputusan dan konsekuensinya, dan selalu memberi contoh.

Sumber: Michael Josephson, *Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning*, Ethics: Easier Said Than Done, Winter, 1988, hal 28-19.

### **C. Mempertahankan Standar Etika**

1. Ciptakan Kepercayaan Perusahaan. Kepercayaan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mendasari tanggung jawab etika bagi *stakeholder*.
2. Kembangkan Kode Etik. Kode etik merupakan suatu catatan tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika yang diharapkan perusahaan dan karyawan.
3. Topik-topik khas yang ada pada suatu kode etik biasanya memuat tentang:
  - a. Ketulusan hati secara fundamental dan ketaatan pada hukum.
  - b. Kualitas dan keamanan produk.
  - c. Kesehatan dan keamanan tempat kerja.



- d. Konflik kepentingan (*conflict of interest*).
  - e. Praktik dan latihan karyawan.
  - f. Praktik pemasaran dan penjualan.
  - g. Keamanan / kebebasan.
  - h. Kegiatan berpolitik.
  - i. Pelaporan finansial.
  - j. Hubungan dengan pemasok.
  - k. Penentuan harga, pengajuan rekening, dan kontrak.
  - l. Jaminan *dagang/insider information*.
  - m. Pembayaran untuk mendapatkan usaha.
  - n. Perlindungan lingkungan.
  - o. Informasi pemilikan.
  - p. Keamanan kemasan.
4. Jalankan Kode Etik Secara Adil dan Konsisten. Manajer harus mengambil tindakan apabila mereka melanggar etika. Bila karyawan mengetahui, bahwa yang melanggar etika tidak dihukum, maka kode etik menjadi tidak berarti apa-apa.
  5. Lindungi Hak Perorangan. Akhir dan semua keputusan setiap etika sangat tergantung pada individu. Melindungi seseorang dengan kekuatan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilainya merupakan jaminan yang terbaik untuk menghindari penyimpangan etika. Untuk membuat keputusan etika, seseorang harus memiliki: (a) Komitmen etika, yaitu tekad seseorang untuk bertindak secara etis dan melakukan sesuatu yang benar, (b) Kesadaran etika, yaitu kemampuan untuk merasakan implikasi etika dan suatu situasi, (c) Kemampuan kompetensi, yaitu kemampuan untuk menggunakan suara pikiran moral dan mengembangkan strategi pemecahan masalah secara praktis.
  6. Adakan Pelatihan Etika. Balai kerja (*workshop*) merupakan alat untuk meningkatkan kesadaran para karyawan.



7. Lakukan Audit Etika Secara Periodik. Audit merupakan cara yang terbaik untuk mengevaluasi efektivitas sistem etika. Hasil evaluasi tersebut akan memberikan suatu sinyal kepada karyawan bahwa etika bukan sekadar bercanda.
8. Pertahankan Standar yang Tinggi tentang Tingkah Laku, Jangan Hanya Aturan. Tidak ada seorangpun yang dapat mengatur etika dan moral. Akan tetapi, manajer bisa saja membolehkan orang untuk mengetahui tingkat penampilan yang mereka harapkan. Standar tingkah laku sangat penting untuk menekankan bahwa betapa pentingnya etika harus diketahui bahwa etika tidak bisa dinegosiasi atau ditawar-tawar.
9. Hindari Contoh Etika yang Tercela Setiap Saat. Etika diawali dan Atasan. Atasan harus memberi contoh dan menanam kepercayaan kepada bawahannya.
10. Ciptakan Budaya yang Menekankan Komunikasi Dua Arah. Komunikasi dua arah sangat penting, yaitu untuk menginformasikan barang dan jasa yang kita hasilkan dan untuk menerima aspirasi untuk perbaikan perusahaan.
11. Libatkan Karyawan dalam Mempertahankan Standar Etika. Para karyawan diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang bagaimana standar etika dipertahankan.

#### **D. Tanggung jawab Perusahaan**

Selain etika, yang tidak kalah pentingnya adalah pertanggungjawaban sosial perusahaan. Menurut Ronald J Ebert dan Ricky M Griffin (2000: 83), etika sangat berpengaruh pada tingkah laku individual. Tanggungjawab sosial yang mencoba menjembatani komitmen individu dan kelompok dalam suatu lingkungan sosial seperti pelanggan, perusahaan lain, karyawan, dan investor. Tanggung jawab sosial menyeimbangkan komitmen-komitmen yang berbeda. Menurut Zimmerer ada beberapa macam pertanggungjawaban perusahaan, yaitu:

1. Tanggung Jawab Terhadap Lingkungan. Perusahaan harus ramah lingkungan, artinya perusahaan harus memperhatikan, melestarikan dan menjaga



lingkungan, misalnya tidak membuang limbah yang mencemari lingkungan, berusaha mendaur ulang limbah yang merusak lingkungan, menjalin komunikasi dengan kelompok masyarakat yang ada di lingkungan sekitarnya.

2. **Tanggung Jawab Terhadap Karyawan.** Menurut Ronald J. Ebert (2000: 89) semua aktivitas manajemen sumber daya manusia seperti penerimaan pegawai baru, pengupahan, pelatihan, promosi, dan kompensasi kesemuanya dalam rangka tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan. Menurut Zimmerer (2000) tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dapat dilakukan dengan cara:
  - a. Dengarkan para karyawan dan hormati pendapat mereka.
  - b. Minta input kepada karyawan.
  - c. Berikan umpan balik baik yang positif maupun negatif
  - d. Ceritakan selalu kepada mereka tentang kepercayaan.
  - e. Biarkan mereka mengetahui sebenar-benarnya apa yang mereka harapkan.
  - f. Berilah imbalan kepada karyawan yang bekerja dengan baik.
  - g. Beri kepercayaan kepada karyawan.
3. **Tanggung Jawab Terhadap Pelanggan.** Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pelanggan menurut Ronald J. Ebert (2000: 88) ada dua kategori, yaitu (1) Menyediakan barang dan jasa yang berkualitas, (2) Memberikan harga produk dan jasa yang adil dan wajar. Tanggung jawab sosial perusahaan juga termasuk melindungi hak-hak pelanggan. Menurutny ada empat hak pelanggan, yaitu:
  - a. Hak untuk mendapatkan produk yang aman.
  - b. Hak untuk mendapatkan informasi segala aspek produk.
  - c. Hak untuk didengar.
  - d. Hak untuk memilih apa yang akan mereka beli.

Sedangkan menurut Zimmerer (1996) hak-hak pelanggan yang harus dilindungi meliputi lima:





- a. Hak Keamanan. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan harus berkualitas dan memberikan rasa aman, demikian juga kemasannya.
  - b. Hak untuk Mengetahui. Konsumen berhak untuk mengetahui barang dan jasa yang mereka beli termasuk perusahaan yang menghasilkan barang tersebut.
  - c. Hak untuk Didengar. Komunikasi dua arah harus dibentuk, yaitu untuk menyalurkan keluhan produk dan jasa dan konsumen dan untuk menyampaikan berbagai informasi barang dan jasa dan perusahaan.
  - d. Hak Atas Pendidikan. Pelanggan berhak atas pendidikan. Misalnya, pendidikan tentang bagaimana menggunakan dan memelihara produk. Perusahaan harus menyediakan program pendidikan agar pelanggan memperoleh informasi barang dan jasa yang akan dibelinya.
  - e. Hak untuk Memilih. Hal terpenting dalam persaingan adalah memberikan hak untuk memilih barang dan jasa yang mereka perlukan. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah tidak mengganggu persaingan dan mengabaikan undang-undang *antitrust*.
4. Tanggung Jawab Terhadap Investor. Tanggung jawab perusahaan terhadap investor adalah menyediakan pengembalian (*return*) investasi yang menarik di antaranya dengan memaksimalkan laba. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab untuk melaporkan kinerja keuangan kepada investor seakurat dan setepat mungkin.
  5. Tanggung Jawab Terhadap Masyarakat. Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap masyarakat sekitarnya. Misalnya menyediakan pekerjaan dan menciptakan kesehatan dan menyediakan berbagai kontribusi terhadap masyarakat yang berada di lokasi tersebut.



## E. Rangkuman Materi

Etika bisnis selain dapat menjamin kepercayaan dan loyalitas dan semua unsur yang berpengaruh pada perusahaan (*stakeholder loyalty*), juga sangat menentukan maju atau mundurnya perusahaan. Menurut Zimmerer (1996: 20), etika bisnis adalah suatu kode etik perilaku pengusaha berdasarkan nilai-nilai moral dan norma yang dijadikan tuntunan dalam membuat keputusan dan dalam memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi. Etika, aslinya adalah suatu komitmen untuk melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang tidak benar. Oleh karena itu, perilaku etika berperan melakukan 'apa yang benar' dan 'baik' untuk menentang apa yang 'salah' dan apa yang 'buruk'. Menurut Ronald J. Ebert and Ricky M. Griffin (200: 80), etika bisnis adalah suatu istilah yang sering digunakan untuk menunjukkan perilaku etika dan seorang manajer atau karyawan suatu organisasi.

Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas *stake-holders* dalam membuat keputusan-keputusan perusahaan dan dalam memecahkan persoalan perusahaan.

Prinsip-prinsip etikabisnis meliputi: 1) honesty, 2) integrity, 3) Promise keeping, 4) fidelity, 5) caring for others, 6) respect for others, 7) fairness, 8) responsibility, 9) pursuit for excellence, 10) accountability.

Siapakah pihak yang bertanggungjawab terhadap moral etika dalam perusahaan? Menurut Zimmerer, pihak yang bertanggung jawab terhadap moral etika adalah manajer. Oleh karena itu, ada tiga tipe manajer dilihat dan sudut etikanya, yaitu:

1. **Manajemen Immoral.** Manajemen immoral didorong oleh kepentingan dirinya sendiri, demi keuntungan sendiri atau perusahaannya. Kekuatan yang menggerakkan manajemen immoral adalah kerakusan/ketamakan, yaitu berupa prestasi organisasi atau keberhasilan personal. Manajemen immoral merupakan kutub yang berlawanan dengan manajemen etika. Misalnya, pengusaha yang menggaji karyawannya dengan gaji di bawah upah minimum



atau perusahaan yang meniru produk-produk perusahaan lain, atau perusahaan percetakan yang memperbanyak cetaknya melebihi kesepakatan dengan pemegang hak cipta dan sebagainya. (Thomas W. Zimmerer, Norman M. Scarborough, *Entrepreneurship and The New Ventura Formation* 1996 hal. 21).

2. **Manajemen Amoral.** Tujuan utama dan manajemen amoral adalah juga laba, akan tetapi tindakannya berbeda dengan manajemen *immoral*. Ada satu cara kunci yang membedakannya, yaitu mereka tidak dengan sengaja melanggar hukum atau norma etika. Yang terjadi, pada manajemen amoral adalah bebas kendali dalam mengambil keputusan, artinya mereka tidak mempertimbangkan etika dalam mengambil keputusan.
3. **Manajemen Moral.** Manajemen moral jugabertujuan untuk merath keberhasilan, tetapi dengan menggunakan aspek legal dan prinsip-prinsip etika. Filosofi manajer moral selalu melihat hukum sebagai standar minimum untuk beretika dalam perilaku.

**Evaluasi:**

1. Mengapa etika bisnis dapat menjamin *stakeholders* dan berpengaruh terhadap maju mundurnya perusahaan?
2. Siapakah pihak yang bertanggungjawab terhadap moral etika dalam perusahaan?



## DAFTAR PUSTAKA

- Geoffrey G. Meredith et al. (2000). *Kewirausahaan, Teori dan Praktik*. Jakarta, PPM.
- Murti Sumarni – John Soeprihanto. (1998). *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*. Edisi ke dua. Yogyakarta, Liberty
- Michael E. Porter., Agus Maulana. (1992). *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul.*, Jakarta, Erlangga
- ((1992)., *Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta, Erlangga
- Masykur Wiratmo., (1996). *Pengantar Kewiraswastaan, Kerangka Dasar Memasuki Dunia Usaha*. Yogyakarta, BPFE.
- Philip Kotler., (1997)., *Manajemen Pemasaran*, Edisi 9. Jakarta, Prenhallindo
- Suryana., (2003)., *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses, Edisi Revisi*. Jakarta, Salemba Empat
- Richard A. D’Aveni, Rbert Gunther., (1994). *Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, A Division of Macmillan Inc
- Thomas W. Zimmerer., Norman M. Scarborough. (2002). *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta, Prenhallindo

