

## KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN DAN KARAKTERISTIK WIRAUSAHA

### □ PENGANTAR

Semakin maju suatu negara semakin banyak pula pembangunan yang dilakukan dalam negara tersebut. Tidak hanya pembangunan infrastruktur yang banyak dilakukan untuk menunjang program dan kegiatan yang telah dan akan berjalan, tetapi juga pembangunan sumber daya manusia yang dapat menunjang program dan pemerataan pembangunan itu sendiri. Oleh karena itu, wirausaha merupakan potensi pembangunan, baik dalam jumlah maupun dalam mutu wirausaha itu sendiri.

Namun saat ini, Indonesia dengan pendudukan yang lebih dari 250 juta, hanya mempunyai jumlah wirausaha kurang dari 2%. Seperti dikutip dari *finance.detik.com* berdasarkan teori, suatu negara dapat maju kalau minimal mempunyai *entrepreneur* 2% dari penduduknya. Jika dibandingkan dengan negara maju, Indonesia masih tertinggal jauh dari Amerika yang mempunyai sekitar 12% wiraswasta, Jepang 10% dan Singapura sebanyak 7%.

Negara maju minimal mempunyai *entrepreneur* 2% dari total penduduknya

Oleh karena itu, program pemerintah saat ini banyak yang bertujuan untuk mengembangkan bisnis dan wirausaha di Indonesia, dimulai dari pemberian dana untuk Usaha Mikro Kecil dan menengah (UMKM) hingga level mahasiswa melalui Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang ada di perguruan tinggi baik yang didanai oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau Kementerian Koperasi dan UMKM. Hal ini mendorong pertumbuhan wirausaha muda di Indonesia yang mulai berkembang.

Dilansir dari *bps.go.id*, data kemiskinan terakhir yaitu pada September 2013, diketahui bahwa persentase kemiskinan di Indonesia mencapai 11,66% dari total penduduk yang ada. Meskipun tingkat pengangguran turun dari tahun sebelumnya, namun total pengangguran terbuka pada Februari 2013 masih cukup tinggi, mencapai 5,92% (7.170.523). Tingkat partisipasi kerja yang belum mengalami kenaikan secara signifikan salah satunya disebabkan oleh rendahnya kreativitas dalam menciptakan lapangan pekerjaan sendiri dan tidak sesuai kemampuan angkatan kerja dengan lapangan pekerjaan yang tersedia.

Peristiwa yang mempercepat/memicu seseorang menjadi wirausahawan, antara lain:

1. Sebuah peristiwa yang menyakitkan, seperti hilangnya pekerjaan karena mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) dair tempat kerjanya.
2. Memasuki usia pendiun, sehingga memiliki waktu luang yang lebih banyak.
3. Sulitnya memperoleh pekerjaan – melamar pekerjaan di berbagai instansi yang selalu ditolak (karena memang sempitnya kesempatan kerja).
4. Telah mengikuti berbagai seminar, kursus atau memperoleh mata kuliah kewirausahaan.
5. Memperoleh *sharing* pengalaman dari wirausahawan atau famili yang telah berhasil atau memiliki bisnis sebelumnya.

Pada dekade terakhir, *entrepreneurship* (kewirausahaan) telah menjadi mata pelajaran yang diajarkan di sekolah-sekolah dan menjadi mata kuliah wajib yang diajarkan di sebagian besar perguruan tinggi maupun swasta baik dalam maupun luar negeri. bahkan sekarang, di Indonesia kewirausahaan telah diajarkan di berbagai kursus,

seminar, *workshop* dan sejenisnya. Di negara-negara maju, baik di benua Eropa maupun Amerika, setiap 10 menit lahir wirausahawan baru. Dan pertumbuhan wirausaha menunjukkan membawa peningkatan pertumbuhan ekonomi yang luar biasa. Pengusaha-pengusaha baru itu telah memperkaya pasardengan berbagai produk barang dan/atau jasa yang kreatif dan inovatif.

Menurut Buchari, Alma (2005), “Tahun 1980-an di Amerika Serikat telah lahir sebanyak 20 juta wirausahawan baru, mereka menciptakan lapangan pekerjaan baru. Demikian pula di Eropa Timur, wirausahawan ini mulai bermunculan. Bahkan di negeri tirai bambu, China yang masa lalu menganut paham komunisme murni, kini mulai membuka diri terhadap lahirnya wirausahawan baru dan menerima investasi dari luar.

Transformasi pengetahuan kewirausahaan telah berkembang pada dekade terakhir ini. Demikian pula tren di negara-negara lain termasuk Indonesia yang telah memasukkan kewirausahaan sebagai mata pelajaran di berbagai sekolah menengah atas kejuruan, kursus bisnis, maupun mata kuliah wajib di perguruan tinggi. Tujuannya agar paradigma berpikir peserta didik berubah, yakni perubahan dari jika mereka setelah lulus sekolah akan melamar pekerjaan/menjadi pegawai, tetapi memiliki atau mau dan mampu mengubah paradigma berpikir dan termotivasi bahwa setelah lulus akan menjadi seorang wirausahawan atau berminat untuk berwiraswasta.

Pembekalan keterampilan berwirausaha harus menjadi program pemerintah, baik jangka pendek, menengah, maupun panjang untuk memperkecil jumlah keluarga miskin karena tidak memiliki pekerjaan atau pengangguran yang pada akhirnya tidak berpenghasilan.

Dengan diperkenalkannya cara-cara berwirausaha sedini mungkin, setiap lulusan yang dihasilkan oleh seluruh level pendidikan di tingkat SMP sampai dengan perguruan tinggi akan dipersiapkan sebagai anak didik yang nantinya siap terjun menjadi wirausahawan, meskipun putus sekolah di level pendidikan yang paling dasar sekalipun akan mampu menjadi pencipta lapangan kerja atau sebagai pemberi gaji bagi orang atau pihak lain.

Kewirausahaan penting diajarkan sejak dini untuk menanamkan paradigma PENCIPTA pekerjaan

### Hamzah Izzulhaq

Hamzah Izzulhaq, berumur 19 tahun adalah seorang *entrepreneur* muda yang sukses. Pemuda kelahiran Jakarta, 26 April 1993 memang sudah memiliki bakat bisnis sejak masih kecil, mulai dari menjual kelereng, gambaran, petasan hingga menjual koran, menjadi tukang parkir serta ojek payung pernah dilakukannya.

Pada pertengahan kelas 2 SMA, ia menangkap peluang bisnis lagi. Ketika sedang mengikuti seminar dan komunitas bisnis pelajar bertajuk *Community of Motivator and Entrepreneur* (COME), Hamzah bertemu dengan mitra bisnisnya yang menawarkan usaha *franchise* bimbingan belajar (bimbel) bernama Bintang Solusi Mandiri. “Rekan bisnis saya itu juga masih sangat muda, usianya baru 23 tahun. Tapi bimbelnya sudah 44 cabang.” Hamzah lalu diberi prospektus dan laporan keuangan salah satu cabang bimbel yang berlokasi di Johar Baru, Jakarta Pusat yang kebetulan ingin di-*take over* dengan harga jual sebesar 175 juta rupiah. Dengan hanya memegang modal 5 juta rupiah, pengusaha muda lulusan SMAN 21 Jakarta Timur ini melobi sang ayah untuk meminjam uang sebagai tambahan modal bisnisnya. “Saya meminjam 70 juta rupiah dari ayah yang seharusnya uang itu untuk dibelikan mobil. Saya lalu melobi rekan saya untuk membayar 75 juta rupiah dulu dan sisanya yang 100 juta rupiah dicicil dari keuntungan tiap semester. Alhamdulillah, permintaan saya dipenuhi.”

Dari *franchise* bimbel itu, bisnis Hamzah berkembang pesat. Keuntungan demi keuntungan selalu diputarnya untuk membuat bisnisnya lebih maju lagi. Kini, Hamzah telah memiliki 3 lisensi *franchise* bimbel dengan jumlah siswa di atas 200 orang tiap semester. Total omzet yang diperolehnya sebesar 360 juta rupiah/semester dengan nett profit sekitar 180 juta rupiah/semester. Sukses mengelola bisnis *franchise* bimbelya, Hamzah lalu melirik kerajinan *sofabed* di area Tangerang.

Sejak bulan Agustus 2011, bisnis Hamzah telah resmi berbadan hukum dengan nama CV Hamasa Indonesia. Lulusan SMA tahun 2011 ini duduk sebagai direktur utama di perusahaan miliknya yang omzetnya secara keseluruhan mencapai 100 juta rupiah/bulan. (wartaunik.com/5-entrepeneur-muda-gila-indonesai.html)

Hamzah merupakan salah satu profil pengusaha muda di Indonesia yang saat mulai berkembang. Masih banyak profil pengusaha lain yang lebih sukses dari Hamzah Izzulhaq, yang telah merintis usahanya dari nol, hingga berhasil seperti yang sekarang, seperti Chairul Tanjung, Bob Sadino, B.R.A. Mooryati Soedibjo, dan masih banyak pengusaha sukses lainnya di Indonesia.

Apakah kutipan di atas serta profil Hamzah Izzulhaq selaras dengan persepsi Anda tentang kairer dari seorang pengusaha? Kewirausahaan adalah bidang ilmu yang menarik.



Riset-riset menunjukkan bahwa orang-orang yang mempelajari kewirausahaan biasanya berpeluang lebih besar untuk mendirikan bisnis mereka sendiri, dan mereka akan memperoleh pendapatan 20 sampai 30% lebih tinggi daripada mahasiswa yang mempelajari ilmu di bidang lain. Agar dapat memahami bidang ini dengan lebih baik, penting untuk mempelajari konsep dasar kewirausahaan meliputi sifat dasar dan perkembangan kewirausahaan, definisi wiraswasta, wirausaha,

wirausaha pemerintah, manfaat, fungsi dan prinsip, ruang lingkup, karakteristik, kekayaan intelektual dan persoalan hukum lainnya bagi pengusaha.

#### ❑ SIFAT DASAR dan PERKEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN

Siapakah yang disebut sebagai seorang pengusaha? Apakah yang dimaksud dengan kewirausahaan? Wiraswasata? Wirausaha? Apakah pemerintah juga berperan sebagai wirausaha? Pertanyaan yang sering diajukan ini, meskipun telah menyita perhatian baik para pakar, profesional maupun mahasiswa dan pejabat pemerintah, belum mampu ditemukan definisi yang dapat diterima secara universal. Perkembangan teori kewirausahaan selaras dengan luasnya perkembangan di dalam istilah itu sendiri. Kata **pengusaha** (*entrepeneur*) berasal dari bahasa Prancis, jika diterjemahkan secara bahasa, berarti “diantara-pengambil” (*between-taker*) atau “menuju-di antara” (*go-between*).

Pada paparan berikut ada beberapa pengertian “*entrepeneur*” berdasarkan para ahli seperti dilansir dari situs [www.entrepeneurmuda.com](http://www.entrepeneurmuda.com):

- ✚ 17<sup>th</sup> century: *Person bearing risk of profit (loss) in a fix price contract with government.* *Entrepeneur* diartikan orang yang berani mengambil suatu resiko untuk mendapatkan suatu keuntungan (atau kerugian) dengan suatu harga tertentu yang tetap, dimana dalam hal ini interaksi yang dilakukan pada saat itu adalah terhadap pemerintah.
- ✚ 1725 : *Richard Cantillon – Person bearing risk in different from one suppling capital.* *Entrepeneur* diartikan orang yang berani mengambil suatu risiko yang kemungkinan mendapatkan beberapa hasil yang berlainan bila yang bersangkutan menemukan suatu investasi.
- ✚ 1797 : *Beaudau – Person bearing risk, planning, supervising, organizing, and owning.* *Entrepeneur* diartikan orang yang berani mengambil suatu resiko dengan melakukan

suatu perencanaan, menjalankan, mengorganisasikannya serta mengkaitkan dirinya sebagai pemilik.

- ✚ 1934 : *Joshep Schumpeter – Entrepreneur is an innovator and develops untried technology.* *Entrepreneur* diartikan orang yang inovatif dan mengembangkan suatu teknologi yang pada saat itu belum banyak bisa diterima oleh umum. Menurut Schumpeter, fungsi pengusaha bukan pencipta atau penemu kombinasi-kombinasi baru (kecuali kalau kebetulan), tetapi lebih merupakan pelaksana dari kombinasi-kombinasi kreatif. Pengusaha tersebut biasanya memiliki sikap yang khusus seperti sikap pedagang, pemilik industri, dan bentuk-bentuk usaha lainnya yang sejenis. Schumpeter mengemukakan dua tipe sikap dari dua subjek ekonomi, yaitu sikap pengusaha kecil biasa dan sikap pengusaha benar-benar. Sikap pengusaha yang benar-benarlah yang kemudian berkembang lebih cepat.
- ✚ 1961 : *David Mc Clelland – Entrepreneur is an energetic moderate risk taker.* *Entrepreneur* diartikan orang yang banyak mengambil resiko yang telah diperhitungkan sebelumnya (bukan spekulatif).
- ✚ 1964 : *Peter Drucker – Entrepreneur maximizes opportunities.* *Entrepreneur* diartikan orang yang memaksimalkan peluang yang ada atau yang didapat.
- ✚ 1975 : *Albert Saphero – Entrepreneur takes initiatives, organizes some social and economic mechanism, and accepts risk of failure.* *Entrepreneur* diartikan orang yang menagmbil inisiatif, mengorganisasikan dalam suatu kegiatan sosial ekonomi, serta berani menerima suatu resiko yang mungkin terjadi.
- ✚ 1980 : *Karl Vesper – Entrepreneur seen differently by economics, pyscologist, business persons, and politicians.* *Entrepreneur* terlihat perbedaannya dari yang lain yaitu dari cara pandang secara ekonomi, psikologi, usaha yang dilakukan serta dari segi cara mengambil kebijakan.
- ✚ 1985 : *Robert Hisrich – Entrepreneur is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assumming the accompanying finacial, psychological, and social risk and receiving the resulting reward of monetary and personal satisfaction.* *Entrepreneur* adalah suatu proses penciptaan dari suatu yang berbeda dilihat nilai yang diciptakan yang terkait dengan waktu dan upaya dalam menciptakannya, biaya, aspek psikologi, dan resiko sosial serta penerimaan hasil dari monetari dan kepuasan pribadi.
- ✚ Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993:5) mengemukakan definisi wirausaha sebagai berikut: “*An entrepreneur is one who create a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and assembling the necessary resources to capitalize on those oppotunities*”.
- ✚ Menurut Dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993:35) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola, dan berani menanggung risiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. “*A person who organizes, manages, and assumes the risk of a business or entreprise is an entrepreneur. Entrepreneur is individual who risk financial, material, and human resources a new way to create a new business concept or opportunities within an existing firm*”. Dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993:4), memandang kewirausahaan sebagai pengelola perusahaan kecil atau pelaksana perusahaan kecil. Menurutnya, “*entrepreneur*” is considered to have the same meaning as “*small business owner-manager*” or “*small business operator*”.
- ✚ Pengertian wirausaha menurut Scarborough dan Zimmerer (1996:5) adalah:“*An entrepreneur is the one who creates a new business in the face of risk and uncertainty for the purpose of achieving profit and growth by identifying opportunities and*

*assembling the necessary resources to capitalize on those opportunities*". Seorang wirausaha adalah seorang yang membuat sebuah bisnis baru untuk menghadapi resiko dan ketidakpastian demi tujuan menerima keuntungan dan pertumbuhan dengan mengidentifikasi kesempatan dan merakit sumber-sumber penting untuk dijadikan model pada kesempatan tersebut.

- ✚ Pengertian wirausaha menurut Meredith (2000:5) adalah: *"Entrepreneurs are individuals who have abilities to see and assess business opportunities; to acquire source needed to gain the profit and take a proper action to ascertain success"*. Para wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis; mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendapatkan keuntungan dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses.
- ✚ Menurut Sri Edi Swasono 1978:38), dalam konteks bisnis, wirausaha adalah pengusaha, tetapi tidak semua pengusaha adalah wirausaha. Wirausaha adalah pionir dalam bisnis, inovator, penanggung risiko, yang mempunyai penglihatan/visi ke depan, dan memiliki keunggulan dalam berprestasi di bidang usaha.
- ✚ Pengertian wirausaha menurut Tarsis Tarmudji (1996:4), yaitu apabila wirausaha ditinjau dari etimologinya berasal dari kata *"wira"* dan *"usaha"*. Kata *"wira"* berarti teladan atau patut dicontoh, sedangkan *"usaha"* berarti kemauan keras memperoleh manfaat. Jadi, seorang wirausaha dapat diartikan sebagai berikut: "seorang yang berkemauan keras dalam melakukan tindakan yang bermanfaat dan patut menjadi teladan hidup". Atau lebih sederhananya dapat dirumuskan sebagai berikut: "Seorang yang berkemauan keras dalam bisnis yang patut menjadi teladan hidup". Untuk menjadi seorang wirausaha yang berhasil, seorang wirausaha harus mempunyai tekad dan kemauan yang keras untuk mencapai tujuan usahanya.
- ✚ Pengertian wirausaha menurut Siagian (1996:4) adalah : "Pejuang yang gagah, luhur, berani, dan pantas menjadi teladan dalam bidang usaha yang mempunyai keberanian dalam mengambil resiko, keutamaan, kreatifitas dan keteladanan usaha atau perusahaan dengan berpijak pada kemauan dan kemampuan sendiri".
- ✚ Marzuki menyatakan, dalam konteks manajemen, pengertian entrepreneur adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam menggunakan sumber daya seperti finansial (*money*), bahan mentah (*materials*), dan tenaga kerja (*labors*), untuk menghasilkan suatu produk baru, bisnis baru, proses produksi, atau pengembangan organisasi usaha (Marzuki Usman, 1997:3). Entrepreneur adalah seseorang yang memiliki kombinasi unsur-unsur (elemen-elemen) internal yang meliputi kombinasi motivasi, visi, komunikasi, optimisme, dorongan semangat, kemampuan untuk memanfaatkan peluang usaha.
- ✚ Prawirokusumo (1997:5) menyatakan wirausaha adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang (*opportunity*) dan perbaikan (*preparation*) hidup.
- ✚ Pengertian wirausaha menurut Yuyun Wirasasmita (2000:1), bahwa : "Kegiatan wirausaha adalah menciptakan barang/jasa baru, proses produksi baru, organisasi (manajemen) baru, bahan baku baru, pasar baru. Hasil-hasil dari kegiatan wirausaha tersebut menciptakan nilai atau kemampulabaan bagi perusahaan."

Berikut adalah definisi pengusaha dari periode awal hingga saat ini yang dikutip dari buku Kewirausahaan karangan Robert D.Hisrich, ichael P.Peters, Dean A. Shepherd.

### Periode Awal

Contoh definisi paling awal dari pengusaha sebagai sebuah *go-between* adalah Marco Polo yang mencoba untuk mengembangkan rute perdagangan hingga Timur Jauh. Sebagai seorang yang *go-between*, Marco Polo akan menandatangani kontrak dengan pemilik uang (pelopor adanya modal ventura saat ini) untuk menjual barangnya. Kontrak yang umum pada periode tersebut adalah memberikan pinjaman kepada pedagang-pengembara pada tingkat 22,5% termasuk asuransi. Sementara si kapitalis menanggung resiko secara pasif, pedagang-pengembara mengambil peran yang aktif dalam perdagangan dengan menanggung seluruh resiko fisik dan emosional. Ketika pedagang-pengembara sukses dalam menjual dan menyelesaikan perjalanannya, keuntungan yang diperoleh akan dibagi, di mana si kapitalis akan mengambil bagian yang paling besar (sampai 75%), sementara di pedagang-pengembara akan menerima 25% sisanya.

### Abad Pertengahan

Pada abad pertengahan, istilah *pengusaha* sudah digunakan untuk menggambarkan pelaku amupaun orang yang mengelola proyek-proyek produksi besar. Pada proyek-proyek seperti itu, orang-orang ini tidak mengambil resiko apa-apa melainkan mengelola proyek dengan sumber daya yang disediakan biasanya oleh pemerintah suatu negara. Satu jenis pengusaha pada abad pertengahan adalah *clerec*-orang yang ditugaskan untuk pekerjaan arsitektur seperti kastil dan menara, gedung-gedung umum, dan katedral.

### Abad 17

Munculnya kembali kaitan antara resiko dengan kewirausahaan berkembang pada abad ke-17, di mana pengusaha adalah orang yang menjalankan kerja sama dengan pemerintah untuk menyediakan jasa atau produk yang ditentukan. Karena harga kontrak telah ditentukan, maka setiap laba atau rugi yang terjadi menjadi milik pengusaha. Salah satu pengusaha pada periode ini adalah John Law asal Prancis yang diizinkan untuk mendirikan sebuah bank kerajaan. Bank tersebut kemudian berkembang menjadi waralaba eksklusif untuk membentuk sebuah perusahaan dagang di dunia baru-The Missisipi Company. Sayangnya, monopoli atas perdagangan Prancis ini mendorong kejatuhan Law ketika ia berusaha mendongkrak lebih tinggi harga saham perusahaan daripada nilai asetnya yang kemudian berakibat pada kejatuhan perusahaan.

Richard Cantillon, seorang ekonom dan penulis pada tahun 1700-an, menyadari kesalahan Law. Cantillon mengembangkan satu dari teori awal tentang kewirausahaan dan dipandang sebagai salah satu penemu istilah tersebut. Ia melihat pengusaha sebagai seorang yang mengambil resiko, mengamati bahwa pedagang, petani, pengrajin dan pemilik usaha perseorangan sebagai “membeli pada harga tertentu dan menjual pada harga yang tidak pasti, sehingga menanggung resiko operasi”.

### Abad ke-18

Pada abad ke-18, seseorang yang mempunyai modal dibedakan dari orang yang membutuhkan modal. Dengan kata lain, pengusaha dibedakan dari penyedia modal (yang sekarang dikenal dengan pemodal ventura). Di antara alasan perbedaan ini adalah industrialisasi yang terjadi di seluruh dunia. Banyaknya penemuan yang berkembang selama periode ini menjelaskan bahwa dunia telah berubah, seperti penemuan kasus Eli Whitney dan Thomas Edison. Baik Whitney maupun Edison tengah mengembangkan sebuah teknologi baru dan tidak dapat membiayai sendiri penemuan mereka. Jika Whitney membiayai pemintal katunnya dengan harta kerajaan yang dipisahkan, maka Edison memperoleh modal dari sumber pribadi untuk mengembangkan percobaan dalam bidang listrik dan kimia. Edison dan Whitney adalah pengguna modal (pengusaha), bukan penyedia (pemodal ventura). Pemodal Ventura adalah seorang manajer dana profesional

yang melakukan investasi beresiko menggunakan kumpulan modal ekuitas untuk mendapatkan pengembalian yang tinggi atas investasi tersebut.

### **Abad ke-19 dan 20**

Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, pengusaha seringkali tidak dibedakan dengan manajer dan seringkali dipandang dari sebuah perspektif ekonomi:

Pengusaha mengorganisasi dan mengoperasikan perusahaan untuk keuntungan pribadi. Ia membayar pada harga sekarang untuk bahan baku yang dibutuhkan, tanah yang digunakan, jasa orang yang dipekerjakan dan modal yang dipakai. Ia sendiri memberi kontribusi dalam bentuk inisiatif, kemampuan serta kecerdasan membuat rencana, mengorganisasi dan menjalankan perusahaan. Ia juga menanggung konsekuensi mendapatkan keuntungan atau mengalami kerugian dari kondisi yang tidak diprediksi dan tak terkendali. Sisa bersih dari pendapatan setelah seluruh biaya dibayar akan ditahan untuk dirinya sendiri.

Andrew Carnegie adalah satu contoh terbaik untuk definisi tersebut. Carnegie tidak menemukan apa-apa, tetapi mengadaptasi dan mengembangkan teknologi baru dalam menghasilkan produk untuk mencapai keuntungan ekonomis. Carnegie yang dibesarkan dalam keluarga yang miskin dari Skotlandia, menjadikan industri baja Amerika salah satu keajaiban dalam dunia industri, terutama melalui keunggulan daya saing yang tidak tertandingi, bukan melalui kemampuan menghasilkan penemuan atau kreativitas.

Pada pertengahan abad ke-20, muncul istilah **pengusaha sebagai inovator** (*entrepreneur as an inovator*):

Fungsi seorang pengusaha adalah mereformasi atau merevolusi pola produksi dengan mengeksplorasi sebuah penemuan, atau secara umum sebuah metode teknologi produksi komoditas baru yang belum dicoba atau memproduksi produk lama dengan cara baru, membuka sebuah sumber pasokan bahan baku yang baru atau sebuah gerai baru untuk produk, dengan mengorganisasi sebuah industri baru.

Dalam definisi ini, konsep inovasi dan kemutakhiran adalah sebuah bagian yang integral dari kewirausahaan pada akhirnya, inovasi, tindakan untuk memperkenalkan sesuatu yang baru, merupakan satu dari tugas yang paling sulit untuk pengusaha. Dibutuhkan kemampuan bukan hanya untuk menciptakan dan mengkonsep, tetapi juga kemampuan untuk memahami seluruh kekuatan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut. Kemutakhiran dapat terdiri atas apapun, mulai dari produk baru sampai sistem distribusi baru, hingga sebuah metode baru untuk mengembangkan suatu struktur organisasi yang baru. Edward Harriman, yang mengorganisasikan kembali jalan kereta Ontario dan Southern melalui Northern Pacific Trust serta John Pierpont Morgan yang mengembangkan bank yang besar dengan mengorganisasi ulang dan membiayai industri-industri nasional, merupakan contoh-contoh pengusaha yang cocok untuk definisi ini. Inovasi yang seringkali sulit berhasil dikembangkan sebagai inovasi teknologi yang lebih umum (transistor, komputer, laser) hal ini biasanya dikaitkan dengan bagaimana menjadi seorang pengusaha.

Kemampuan untuk berinovasi ini dapat ditemukan di sepanjang sejarah, mulai dari Mesir kuno yang mendesain dan membangun piramida-piramida besar dari blok-blok batu yang bobotnya masing-masing berton-ton, buku ajar lunar Apollo, sampai pembedahan laser, atau komunikasi nirkabel. Sekalipun perangkat-perangkat tersebut telah berubah seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kemampuan untuk berinovasi hadir dalam setiap peradaban.

### **Definisi Pengusaha Saat Ini**

Konsep tentang pengusaha kemudian didefinisikan kembali ketika prinsip-prinsip dan istilah dari sebuah bisnis, manajemen dan perspektif pribadi dipertimbangkan. Secara

khusus, konsep kewirausahaan dari perspektif pribadi telah dieksplorasi secara mendalam pada abad ini. Eksplorasi ini terefleksi dalam tiga definisi pengusaha berikut ini:

Pada hampir setiap definisi kewirausahaan, terdapat kesepakatan tentang apa yang dimaksud dengan sejumlah perilaku yang meliputi: (1) pengambilan inisiatif; (2) pengorganisasian dan pengorganisasian kembali mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi menjadi praktis; (3) penerimaan resiko atau kegagalan. Bagi seorang ekonomi, pengusaha adalah seseorang yang menggabungkan sumber daya, tenaga kerja, bahan baku, serta aset lain untuk menghasilkan nilai yang lebih besar dari sebelumnya, juga seorang yang mengenalkan perubahan, inovasi dan tatanan baru. Bagi seorang psikologis, orang seperti itu secara khas akan digerakkan oleh kekuatan tertentu-kebutuhan untuk mendapatkan atau mencapai sesuatu, bereksperimen, menyelesaikan atau mungkin melarikan diri dari otoritas orang lain. Bagi seorang pebisnis, seorang pengusaha tampak seperti ancaman, kompetitor yang agresif, sementara bagi pebisnis lain, pengusaha tersebut mungkin adalah seorang teman, sebuah sumber pasokan, seorang pelanggan, seorang yang menciptakan kekayaan bagi orang lain atau yang menemukan cara yang lebih baik untuk menggunakan sumber daya, mengurangi pemborosan, serta menghasilkan pekerjaan bagi orang lain dan bangga melakukan hal tersebut.

### Pengusaha versus Penemu

Terdapat kerancuan besar tentang sifat dari seorang pengusaha ketika dibandingkan dengan seorang penemu. **Penemu** (*inventor*) yaitu seseorang yang menciptakan sesuatu untuk pertama kalinya, adalah seseorang yang sangat digerakkan oleh motivasi kerja atau gagasan pribadinya. Disamping sangat kreatif, seorang penemu cenderung berpendidikan tinggi, baik pada tingkat sarjana atau lebih sering pada tingkat pascasarjana; mempunyai keluarga, pendidikan, serta pengalaman kerja yang membantunya berkembang secara kreatif dan berpikiran bebas; seorang penyelesaian masalah yang mampu mengubah masalah rumit menjadi sesuatu yang sederhana; memiliki rasa percaya diri yang tinggi; bersedia mengambil resiko; dan mempunyai kemampuan untuk menoleransi kerancuan dan ketidakpastian. Tipikal penemu adalah menempatkan nilai yang tinggi untuk menjadi seorang pencapai dan mengukur hasil pencapaian dengan jumlah penemuan yang dikembangkan serta jumlah paten yang didapatkan. Seorang penemu belum tentu menempatkan keuntungan moneter sebagai penanda ukuran sukses.

Sebagaimana ditunjukkan dalam profil ini, seorang penemu sangatlah berbeda dari

Penemu membutuhkan keterampilan pengusaha untuk mengomersilkan temuannya.

seorang pengusaha. Jika seorang pengusaha jatuh cinta dengan organisasi (usaha baru) dan akan melakukan (hampir) segalanya untuk menjamin kelangsungan dan pertumbuhan usaha, maka seorang penemu jatuh cinta dengan penemuan dan mungkin akan keberatan memodifikasi penemuannya untuk membuat penemuan

tersebut menjadi lebih layak secara komersial. Perkembangan sebuah usaha baru yang didasarkan pada pekerjaan seorang penemu sering kali membutuhkan keterampilan seorang pengusaha dan pendekatan tim, sebab banyak penemu yang tidak dapat berfokus pada hanya satu penemuan dalam jangka waktu yang cukup untuk mengomersilkan penemuan itu. Penemu sangat menikmati proses untuk menemukan, bukan mengimplementasikan.

## ❑ WIRASWASTA dan WIRAUSAHA

### Pengertian Wiraswasta

Seorang pelopor yang gigih mengintrodusir dan memasyarakatkan istilah wiraswasta ini ialah DR. Suparman Sumahamijaya sejak tahun 1967 melalui berbagai ceramah, sebagai dosen Fakultas Ekonomi UNPAD sangat menekankan peluang kelompok kreatif *entrepreneur* Indonesia untuk mengangkat perekonomian bangsa Indonesia.

Istilah wiraswastaan ada yang menghubungkannya dengan istilah saudagar. Walaupun sama artinya dalam bahasa Sansekerta, tetapi mempunyai makna yang berbeda. Wiraswasta terdiri atas tiga kata: *wira*, *swa* dan *sta* masing masing berarti: *wira* adalah manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, pahlawan/pendekar kemajuan dan memiliki keagungan watak; *swa* artinya sendiri; *sta* artinya berdiri.

Sedangkan saudagar terdiri dari dua suku kata, *sau* berarti seribu dan *dagar* berarti akal. Jadi, saudagar berarti seribu akal (Taufik Rashid, 1981:4).

Berdasarkan ungkapan etimologis tersebut, maka wiraswasta berarti keberanian, keutamaan serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada diri sendiri (Wasty Soemanto, 1984:43).

DR. Daoed Yoesoef (1981:78) menyatakan bahwa seorang wiraswasta adalah:

1. Memimpin usaha, baik secara teknis dan atau ekonomis, dengan berbagai aspek fungsional sebagai berikut:
  - a. Memiliki, dipandang dari sudut permodalan, mungkin secara penuh (*owner*) atau secara bagian (*co-owner*);
  - b. Mengurus dalam kapasitas sebagai penanggung jawab atau manajer;
  - c. Menerima tantangan ketidakpastian dan karenanya menanggung resiko ekonomi yang sulit diukur secara kuantitatif dan kualitatif;
  - d. Mempelori usaha baru, menerapkan kombinasi-kombinasi baru, jadi di sini wiraswasta sebagai pionir, tokoh yang dinamis, organisator, koordinator; penemu (*inovator*), peniru (*imitator*) dan yang berhubungan dengan ini, penyalur pemindahan teknologi.
2. Memburu keuntungan dan manfaat secara maksimal
3. Membawa usaha ke arah kemajuan, perluasan, perkembangan, melalui jalan kepemimpinan ekonomi, demi:
  - a. Kenaikan prestise;
  - b. Kebebasan (*independency*), kekuasaan dan kehormatan;
  - c. Kontinuitas usaha

Hal yang terakhir ini tidak hanya didorong oleh motif ekonomi, tetapi juga oleh pertimbangan-pertimbangan psikologis, sosiologis dan bahkan politis.

Menurut Prof. Dr. Haryati Subadio, pengertian wiraswasta adalah manusia teladan yang berbudi luhur yaitu manusia yang mampu berdiri atas kemampuan sendiri, tidak saja dalam sektor swasta tapi juga dalam sektor negara.

Sedangkan Dr. Sudjoko menyatakan bahwa wiraswasta adalah mereka yang memiliki dan masih memiliki nilai-nilai manusia perintis, pelopor dan pejuang kemerdekaan, pejuang kemajuan. Nilai-nilai ini adalah watak kepribadian wiraswasta, jiwa semangat dan keterampilan wiraswasta.

Masih banyak definisi wiraswasta menurut pakar yang apabila digambarkan secara ideal, wiraswasta adalah orang yang dalam keadaan bagaimanapun darurat tetap mampu berdiri atas kemampuan sendiri untuk menolong dirinya sendiri keluar dari kesulitan yang dihadapinya, termasuk mengatasi kemiskinan tanpa bantuan instansi pemerintah atau

lembaga sosial. Dan dalam keadaan yang biasa mampu maju dan menjadi lebih baik lagi, kaya dan berhasil.

### Tipe Wiraswasta

1. Wiraswasta sebagai orang vak, “*captain of industry*” di suatu bidang tertentu di mana ia membaktikan prestasi teknik dan mengadakan penemuan ataupun penemuan. Perhatian utamanya adalah aspek teknik dair usaha yang dijalankannya, sedangkan langganan diperolehnya secara tidak sengaja melalui mutu barang dan atau mutu prestasinya.
2. Wiraswasta sebagai orang bisnis, yang terus menerus secara tekun menganalisa kebutuhan dan selera masyarakat, menimbulkan kebutuhan-kebutuhan baru melalui reklame. Perhatian dan keprihatinan utamanya adalah angka dan grafik penjualan dan karenanya juga barang (produksi) yang mempunyai masa depan yang cerah.
3. Wiraswasta sebagai orang uang, yang mengumpulkan dan menyalurkan dana, mendirikan *concern* yang pada pokoknya bergerak di pasar uang dan modal.
4. Wiraswasta sebagai *social engineer*, pengusaha yang berusaha mengikat para pekerjanya melalui berbagai karya sosial (*welfareworks*) baik atas pertimbangan moral maupun berdasarkan perhitungan *zakelijk*, yaitu mengelakkan kerugian yang diakibatkan pertukaran personil yang terlalu sering dan cepat.
5. Wiraswasta sebagai manajer, yang memajukan usahanya dengan menggunakan pengetahuan-pengetahuan bisnis modern dan memperhitungkan sepenuhnya azas efisiensi. Di sini usaha meraih keuntungan tidak lagi sinonim dengan usaha mencapai pendapatan yang sebesar mungkin bagi pengusaha, sebab alam pribadi pengusaha terpisah dari alam usaha itu sendiri.

Berdasarkan penelitian Charles Schriber, keberhasilan seseorang yang ditentukan oleh pendidikan formal hanya sebesar 15% dan selebihnya 85% ditentukan oleh sikap mental atau kepribadian. Oleh karena itu, perlunya ditanamkan nilai-nilai kepribadian yang bermutu tinggi dan dapat mengembangkan diri sebagai pribadi dan berwawasan kebangsaan terlebih lagi memiliki dan mampu menanamkan wawasan akan nilai-nilai kebudayaan lokal, sehingga Indonesia sebagai negara kepulauan dapat memajukan perekonomian dengan ciri khas masing-masing daerah yang saling bersinergi dan membentuk kekuatan ekonomi. Hal ini salah satunya sebagai pendorong jiwa wiraswasta yang terdiri dari 3 bagian pokok yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya, yaitu:

1. Sikap mental wiraswasta.
2. Kewaspadaan mental wiraswasta.
3. Keahlian dan keterampilan wiraswasta.

### Ciri Wiraswasta

Dr. Suparman memetakan ciri-ciri wiraswasta adalah sebagai berikut:

1. Tahu apa maunya, dengan merumuskannya, merencanakan upayanya dan menentukan program batas waktu untuk mencapainya.
2. Berpikir teliti dan berpandangan kreatif dengan imajinasi konstruktif.

Keberhasilan seorang wiraswasta hanya 15% yg ditentukan oleh pendidikan formal, dan 85% selebihnya ditentukan oleh SIKAP MENTAL/Kepribadian

3. Siap mental untuk menyerap dan menciptakan kesempatan serta sikap 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 peggerak diri yang selalu menimbulkan inisiatif.
6. Tahu mensyukuri dirinya, waktu dan mensyukuri lingkungannya.
7. Bersedia membayar harga kemajuan, yaitu kesediaan 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 prihatin selalu.
11. Menguasai *salesmanship* (kemampuan jual), memiliki kepemimpinan, dan kemampuan memperhitungkan resiko.
12. Mereka watak maju dan cerdik serta percaya diri sendiri.
13. Mampu memusatkan perhatiannya terhadap setiap tujuannya.
14. Berkepribadian yang emnarik, emmahi 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, dengki, rakus, dendam, takut disaingi, khawatir dan ragu-ragu (hambatan yang dibuat sendiri).
18. Tunduk dan bersyukur kepada Tuhan YME untuk mendapatkan ridhonya, beriman, memperhatikan peraturan dan hukum yang berlaku sebagai pedoman (Suparman Sumahamijaya, 1981:5).



Salah satu CIRI wiraswasta  
adl Memajukan lingkungan  
dengan menolong orang  
lain agar orang lain dapat  
menolona dirinya sendiri.

## ❑ WIRAUSAHA

Wirausahawan adalah seorang inovator, sebagai individu yang mempunyai naluri untuk melihat peluang-peluang, mempunyai semangat, kemampuan dan pikiran untuk menakhlukan cara berpikir lamban dan malas. Seorang wirausahawan mempunyai peran untuk mencari kombinasi-kombinasi baru yang merupakan gabungan dari lima hal, yaitu:

1. Pengenalan barang dan jasa baru
2. Metode sumber produksi
3. Sumber bahan mentah baru
4. Pasar-pasar baru
5. Organisasi industri baru

Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan yang dicapai oleh Jepang sebagian besar atas sumbangsih wirausahawan yang telah berjumlah 2% tingkat sedang, wirausaha kecil sebanyak 20% dari jumlah penduduknya (Heidjrachman Ranu P., 1982:12).

Perbedaan antara wiraswasta dan wirausaha, berdasarkan Alma, Buchari (2013:25) adalah:

✚ **Wiraswasta** lebih fokus pada objek, ada usaha mandiri;

✚ **Wirausaha** lebih menekankan pada jiwa, semangat, kemudian diaplikasikan dalam segala aspek kehidupan.

Jadilah seorang WIRAUSAHA yang MAMPU mengaplikasikan jiwa & semangat dalam segala aspek kehidupan TIDAK hanya fokus pada objek/usaha

### Keuntungan dan Kelemahan menjadi Wirausaha

KEUNTUNGAN	KELEMAHAN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terbuka peluang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki sendiri.</li> <li>2. Terbuka peluang untuk mendemonstrasikan kemampuan serta potensi seseorang secara penuh.</li> <li>3. Terbuka peluang untuk memperoleh manfaat dan keuntungan secara maksimal.</li> <li>4. Terbuka peluang untuk membantu masyarakat dengan usaha-usaha konkrit.</li> <li>5. Terbuka kesempatan untuk menjadi bos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh pendapatan yang tidak pasti, dan memikul berbagai resiko. Jika resiko ini telah diantisipasi secara baik, maka berarti wirausaha telah menggeser resiko tersebut.</li> <li>2. Bekerja keras dan waktu/jam kerjanya panjang.</li> <li>3. Kualitas kehidupannya masih rendah sampai usahanya berhasil, sebab ia harus berhemat.</li> <li>4. Tanggung jawabnya sangat besar, banyak keputusan yang harus dia buat walaupun dia kurang menguasai permasalahan yang dihadapinya.</li> </ol>

### Perbedaan Esensial Antara Wirausahawan dengan Karyawan/Orang Gajian

WIRAUSAHAWAN	KARYAWAN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghasilan bervariasi atau tidak teratur, sehingga pada tahap awal sulit mengatur (tidak merasa aman) karena penghasilan tidak pasti.</li> <li>2. Memiliki peluang yang lebih besar untuk menjadi orang kaya, penghasilan sebulan dapat menutupi pengeluaran atau biaya hidup untuk satu tahun.</li> <li>3. Pekerjaan bersifat tidak rutin.</li> <li>4. Kebebasan waktu yang tinggi (tidak terikat oleh jam kerja).</li> <li>5. Tidak ada kepastian (ketidakpastian tinggi) dalam banyak hal termasuk meramalkan kekayaan.</li> <li>6. Kreativitas dan inovasi dituntut setiap saat.</li> <li>7. Ketergantungan rendah.</li> <li>8. Berbagai resiko tinggi (aset dapat hilang bisa dijadikan sebagai agunan)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki penghasilan pasti atau teratur, sehingga mudah diatur (rasa aman) meskipun gaji kecil.</li> <li>2. Peluang kaya relatif (sangat bergantung kemujuran dan karir).</li> <li>3. Pekerjaan bersifat rutin.</li> <li>4. Waktu tidak bebas (terikat) pada jadwal/jam kerja perusahaan.</li> <li>5. Ada kepastian (dapat diprediksi) dalam banyak hal, kekayaan dapat diramalkan/dihitung.</li> <li>6. Bersifat menunggu instruksi/perintah.</li> <li>7. Ketergantungan tinggi.</li> <li>8. Resiko relatif rendah bahkan dapat diramalkan.</li> <li>9. Menjadi bos relatif sulit apalagi bekerja pada perusahaan keluarga.</li> <li>10. Tanggung jawab relatif.</li> </ol>

dalam pinjaman) dan usahanya bangkrut. 9. Terbuka peluang untuk menjadi bos. 10. Tanggung jawab besar	
---	--

#### ❑ WIRUSAHA PEMERINTAH

Wirausaha pemerintah dibahas oleh David Osborne Ted Gaebler (1992) dalam buku yang berjudul *Reinventing Government* yang diterjemahkan “Mewirausahakan Birokrasi”.

Hal ini disampaikan dalam Alma, Buchari (2013:28), di mana pemerintah dengan seluruh jajarannya harus merubah orientasinya terhadap rakyat. Pemerintah harus mengarahkan ketimbang mengayuh, harus menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian layanan. Pemerintah harus membiayai hasil, bukan masukan, harus berorientasi pelanggan, bukan birokrasi. Pemerintah harus menghasilkan ketimbang membelanjakan. Pemerintah harus mencegah daripada mengobati. Pemerintah harus berorientasi pasar dan mendorong perubahan melalui pasar. Rakyat harus memperoleh kepuasan dari segala sektor pelayanan pemerintah. Jika rakyat puas, maka rakyat tidak segan membayar pajak, retribusi, kontribusi dan sebagainya untuk kepentingan pemerintahan.

Pemerintah harus secara dini mencegah segala sesuatu terjadi, jangan hanya berfokus pada solusi saja, misalnya:

1. Pemerintah jangan hanya fokus pada kesejahteraan pegawai pemadam kebakaran, menambah mobil pemadam kebakaran, menaikkan anggaran, tetapi pemerintah juga harus mendidik rakyat agar lebih berhati-hati, tidak mencuri listrik, jangan menyambung listrik secara amatir yang bisa menimbulkan kebakaran karena hubungan arus pendek.
2. Pemerintah jangan hanya meningkatkan anggaran kesehatan, anggaran kepolisian, tetapi pemerintah juga harus menjaga kebersihan, saluran limbah, tempat membuang sampah, makanan bergizi di sekolah, pengawasan keamanan lingkungan, dsb.

Rakyat harus memperoleh kepuasan dari segala sektor pelayanan pemerintah agar tidak segan berperan dalam kepentingan pemerintah

Wirausaha pemerintah ini berpijak pada pengertian wirausaha yang dikemukakan oleh Jean B. Say: sekitar tahun 1800 wirausaha adalah memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar. Dengan kata lain, seorang wirausahawan menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektivitas.

Fenomena sumberdaya yang dijumpai dalam bidang pemerintahan selama ini tampak begitu banyak pegawai yang tidak bekerja sepenuhnya, ada pengangguran tidak kentara, ada yang kurang bertanggung jawab, kurang disiplin, kurang terampil, terjebak dan tertekan di bawah komando birokrasi, tidak memiliki inisiatif, menunggu perintah dari atasan, kreativitas terhalang, kurang energi, kurang produktif dan akhirnya kurang layanan pada masyarakat.

Peter Drucker menyatakan bahwa setiap orang bisa menjadi wirausahawan, asal organisasinya menunjang dan kondusif untuk mendorong kewirausahaan. Sebaliknya, setiap wirausahawan bisa menjadi birokrat sejati, apabila organisasinya disusun dalam alam birokrasi yang menghalangi munculnya inisiatif, kreativitas dan sebagainya.

Menurut Osborne tahun 1980-an muncul pertanyaan di majalah Times “Sudah matikah pemerintahan tahun 1990-an?” dijawab Ya oleh kebanyakan orang Amerika. Memang pada waktu itu, dunia sekolah Amerika sangat buruk layanan dan mutunya, demikian juga

dengan pemeliharaan kesehatan, pengadilan kehakiman dan kejaksaan, polisi, manajemen rumah penjara yang sangat kacau, sulit memperoleh keadilan, banyak kota hampir pailit. Para pejabat berusaha menghabiskan anggaran untuk keperluan yang tidak penting agar tidak ada anggaran tersisa yang harus dikembalikan ke pemerintah pusat dengan konsekuensi akan diberi jatah lebih kecil untuk anggaran berikutnya karena dianggap tidak mampu menyerap anggaran dengan baik. Pengajuan anggaran berbelit-belit dan membutuhkan waktu lama, melalui rapat, menunggu pengesahan dari berlapis-lapis pejabat birokrat. Sistem anggaran seperti ini tidak mendorong pemerintah daerah untuk bekerja efisien, hemat dan membuat surplus dalam anggarannya agar dapat menambah anggaran belanja tahun depan.

Model pemerintahan birokrat, tidak cocok dengan pemerintahan wirausaha. Apabila dibanding, akan diperoleh perbandingan sebagai berikut:

<b>Wirausaha</b>	<b>Birokrat</b>
1. Pimpinan wirausaha didorong oleh motif laba, mereka akan bertahan dalam kerajaan bisnisnya, sepanjang mereka berhasil	1. Pemerintahan birokrasi, mereka harus pandai menjaga diri agar dapat terpilih kembali
2. Wirausaha memperoleh uang dari langganannya sebagai kemenangan dalam kompetisi	2. Birokrat memperoleh uang dari pengenaan pajak yang makin lama makin tinggi, dan mempertahankan monopoli dalam bisnis birokrat
3. Wirausaha akan melayani langganannya secara memuaskan agar tetap loyal dengan bisnisnya	3. Birokrat akan melayani partai politik yang telah berjasa memilihnya

Sumber: Alma, Buchari (2013:30)

Pemerintah wirausaha akan mendekati diri pada pelanggan. Oleh karena itu, pemerintah harus memiliki *customer satisfaction intelligent*, mencoba menyelidiki bagaimana layanan di kantor polisi, layanan PDAM, PLN, dan perusahaan/badan usaha milik negara yang lain, di mana jika ada ketidakpuasan yang dialami konsumen, harus segera diperbaiki dan direspon.

Pemerintah wirausaha yang berorientasi pada pelanggan akan mendorong karyawan bertanggung jawab dan berperilaku yang fokus terhadap kepuasan pelanggan, berusaha mendepolitisi, tidak melibatkan pandangan politik tertentu dalam memberikan layanan, merangsang lebih banyak inovasi, memberi kesempatan memilih alternatif bagi pelanggan, dsb.

Menurut Osborne, polisi California, mengontrak sebuah motel dan kemudian menyewakannya kepada para pengemudi yang mabuk menjadi tahanan dan harus membayar kamar motel tersebut dengan tarif mahal.

Pemerintah wirausaha berusaha meninggalkan cara-cara lama yang mengutamakan birokrasi, para pegawai dan manajer harus bersifat inovatif, imajinatif, kreatif, membatasi resiko, meningkatkan pelayanan publik dan dapat menciptakan *income* daripada menghabiskan anggaran negara, mau bekerja sama dengan sektor swasta, mendirikan berbagai perusahaan, berorientasi pasar, mengutamakan prestasi daripada sistem pertemanan (*nepotisme*).

### **Berbagai Macam Tipe Wirausaha**

Dari pengamatan perilaku wirausaha maka dapat dikemukakan tiga tipe wirausaha, yaitu:

1. Wirausaha yang memiliki inisiatif
2. Wirausaha yang mengorganisir mekanis sosial dan ekonomi untuk menghasilkan sesuatu
3. Yang menerima resiko atau kegagalan

Selanjutnya, diungkapkan pula 3 tipe utama dari wirausaha yaitu:

1. Wirausaha ahli (*craftman*) atau seorang penemu memiliki suatu ide yang ingin mengembangkan proses produksi sistem produksi dan sebagainya. Wirausaha ahli ini biasanya seseorang yang bekerja pada sebuah perusahaan besar kemudian memutuskan untuk keluar sebagai pegawai dan memulai bisnisnya sendiri.
2. *The promoter* adalah seorang individu yang tadinya mempunyai latar belakang pekerjaan sebagai sales atau bidang marketing yang kemudian mengembangkan perusahaan sendiri. Keterampilan yang sudah ia miliki biasanya merupakan faktor pendorong untuk mengembangkan perusahaan yang baru ia rintis.
3. *General manajer* adalah seorang individu yang ideal yang secara sukses bekerja pada sebuah perusahaan, dia banyak menguasai keahlian bidang produksi, pemasaran, permodalan dan pengawasan.

### Berbagai Macam Kategori Wirausaha

Jika diperhatikan *entrepreneur* yang ada di masyarakat sekarang ini terutama di Amerika, maka dijumpai berbagai macam kategori, (Zimmerer & Scarborough, 1996:9)

1. *Women Entrepreneur*  
Banyak wanita yang terjun ke dalam bidang bisnis. Alasan mereka menekuni bidang bisnis ini didorong oleh faktor-faktor antara lain ingin memperlihatkan kemampuan prestasinya, membantu ekonomi rumah tangga, frustasi terhadap pekerjaan sebelumnya, dan sebagainya.
2. *Minority Entrepreneur*  
Kaum minoritas terutama di Indonesia kurang memiliki kesempatan kerja di lapangan pemerintahan sebagaimana layaknya warga negara pada umumnya. Oleh karena itu, mereka berusaha menekuni kegiatan bisnis dalam kehidupan sehari-hari. Semikian pula para perantau dari daerah tertentu yang menjadi kelompok minoritas pada suatu daerah, mereka juga bergiat mengembangkan bisnis. Kegiatan bisnis ini makin lama makin maju dan mereka membentuk organisasi minoritas dikota-kota tertentu.
3. *Immigrant Entrepreneur*  
Kaum pendatang yang memasuki suatu daerah biasanya sulit untuk memperoleh pekerjaan formal. Oleh karena itu, mereka lebih leluasa terjun dalam pekerjaan yang bersifat non formal yang dimulai dari berdagang kecil-kecilan sampai berkembang menjadi perdagangan tingkat menengah.
4. *Part Time Entrepreneur*  
Memulai bisnis dalam mengisi waktu luang atau *part time* merupakan pintu gerbang untuk berkembang menjadi usaha besar. Bekerja *part time* tidak mengorbankan pekerjaan di bidang lain namun masih dapat mengembangkan diri atau hobi yang menghasilkan dan mendatangkan keuntungan.
5. *Home-Based Entrepreneur*  
Ada pula ibu-ibu rumah tangga yang memulai kegiatan bisnisnya dri kegiatan rumah tangga, misalnya ibu-ibu yang pandai membuat kue dan aneka masakan mengirim kue-kue di toko di skeitar tempat tinggalnya.
6. *Family-Owned Business*

Sebuah keluarga dapat membuka berbagai jenis dan cabang usaha. Mungkin saja usaha keluarga ini dimulai lebih dulu oleh orang tua, kemudian membuka cabang dan berkembang yang dipegang dan dikelola oleh anak/keturunannya.

#### 7. Copreneurs

*Copreneurs are entrepreneurial couples who work together as co-owners of their business.* (Zimmerer & Scarborough, 1996:9).

*Copreneurs* ini berbeda dengan perusahaan keluarga yang disebut sebagai Mom & Pop (*Pop as "boss" and Mom as "Subordinate"*).

*Copreneurs* dibuat dengan cara menciptakan pembagian pekerjaan yang didasarkan atas keahlian masing-masing orang. Orang-orang yang ahli di bidang ini diangkat menjadi penanggung jawab divisi-divisi tertentu dari bisnis yang sudah ada.

### □ KEWIRAUSAHAAN

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju kesuksesan. Inti dari kewirausahaan menurut Drucker (1959) adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang. Jadi, kewirausahaan merupakan suatu kemampuan dalam menciptakan nilai

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang kreatif dan inovatif demi terciptanya peluang

nilai tambah di pasar melalui proses pengelolaan sumber daya dengan cara-cara baru dan berbeda, seperti:

1. Pengembangan teknologi.
2. Penemuan ilmu pengetahuan ilmiah.
3. Perbaikan produk barang dan jasa yang ada.
4. Menemukan cara-cara baru untuk mendapatkan produk yang lebih banyak dengan sumber daya yang lebih efisien.

Kreativitas (*creativity*) adalah kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang (*thinking new things*). Sedangkan inovasi (*innovation*) adalah kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang (*doing new things*). Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan wirausaha selain berbentuk hasil seperti barang dan jasa, juga bisa berbentuk proses seperti ide, metode dan cara. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan melalui proses berpikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah yang akan menjadi keunggulan. Dengan demikian, sukses kewirausahaan akan tercapai apabila seseorang berpikir dan melakukan sesuatu yang baru atau sesuatu yang lama dengan cara-cara baru (Zimmerer, 1996:51).

### Manfaat Kewirausahaan

Dari beberapa penelitian mengindikasikan bahwa pemilik bisnis mikro, kecil dan menengah percaya bahwa mereka cenderung bekerja lebih keras, menghasilkan lebih banyak uang dan lebih membanggakan daripada bekerja di suatu perusahaan besar. Sebelum mendirikan usaha, setiap calon wirausahawan sebaiknya mempertimbangkan manfaat kepemilikan bisnis mikro, kecil dan menengah.

Thomas W. Zimmerer *et al.* (2005) merumuskan manfaat kewirausahaan adalah sebagai berikut:

1. Memberi peluang dan kebebasan untuk mengendalikan nasib sendiri

Peran aktif dalam masyarakat menunjukkan salah satu nilai budaya **Sitou Timou Tumou Tou** di mana seseorang hidup untuk menghidupkan orang lain

2. Memberikan peluang untuk melakukan perubahan
3. Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya
4. Memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin
5. Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan mendapatkan pengakuan atas usahanya
6. Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam pekerjaannya

### Fungsi Kewirausahaan

Setiap wirausaha memiliki fungsi pokok dan fungsi tambahan sebagai berikut:

#### 1. Fungsi pokok wirausaha yaitu:

- a. Membuat keputusan-keputusan penting dan mengambil resiko tentang tujuan dan sasaran perusahaan.
- b. Memutuskan tujuan dan sasaran perusahaan.
- c. Menetapkan bidang usaha dan pasar yang akan dilayani.
- d. Menghitung skala usaha yang diinginkan.

Memotivasi karyawan yg telah terpilih menunjukkan nilai persaudaraan dalam budaya **Torang Samua Basudara<sup>1</sup>** yg dpt mengembangkan usaha melalui jiwa kebersamaan dalam nilai budaya **Mapalus**

Nilai budaya **mapalus** yang mencerminkan tolong menolong serta usaha bersama pada nilai budaya **Sitou Timou Tumou Tou** dalam pemenuhan permodalan dengan komposisi yang

- e. Menentukan permodalan yang diinginkan (modal sendiri dan modal dari luar dengan komposisi yang menguntungkan).
- f. Memilih dan menetapkan kriteria pegawai/karyawan dan memotivasinya.
- g. Mengendalikan secara efektif dan efisien.
- h. Mencari dan menciptakan berbagai cara baru.
- i. Mencari terobosan baru dalam mendapatkan masukan atau input, serta mengolahnya menjadi barang dan atau jasa yang menarik.
- j. Memasarkan barang dan atau jasa tersebut untuk memuaskan pelanggan dan sekaligus dapat memperoleh dan mempertahankan keuntungan maksimal.

#### 2. Fungsi tambahan wirausaha, yaitu:

- a. Mengenali lingkungan perusahaan dalam rangka mencari dan menciptakan peluang usaha.
- b. Mengendalikan lingkungan ke arah yang menguntungkan bagi perusahaan.
- c. Menjaga lingkungan usaha agar tidak merugikan masyarakat maupun merusak lingkungan akibat dari limbah usaha yang mungkin dihasilkan.
- d. Meluangkan dan peduli atas *Corporate Social Responsibility* (CSR). Setiap pengusaha harus peduli dan turut serta bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial di sekitarnya.

Mengenali, menjaga dan peduli terhadap lingkungan dan masyarakat mencerminkan rasa empati terhadap orang lain yg terkandung dalam nilai budaya **Mapalus**

## □ TEORI KEWIRAUSAHAN

Seiring berjalannya waktu, kewirausahaan semakin berkembang, maka lahirlah berbagai macam teori tentang kewirausahaan, diantaranya adalah sebagai berikut :

### Neo Klasik

Teori ini memandang perusahaan sebagai sebuah istilah teknologis, dimana manajemen (individu-individu) hanya mengetahui biaya dan penerimaan perusahaan dan sekedar melakukan kalkulasi matematis untuk menentukan nilai optimal dari variabel keputusan. Jadi pendekatan neoklasik tidak cukup mampu untuk menjelaskan isu mengenai kewirausahaan. Dalam teori ini kemandirian sangat tidak terlihat, wajar saja, karena ini memang pada masa lampau dimana belum begitu urgen masalah kemandirian, namun cukup bisa menjadi teori awal untuk melahirkan teori-teori berikutnya.

### Kirzerian Entrepreneur

Dalam teori Kirzer menyoroti tentang kinerja manusia, keuletannya, keseriusannya, kesungguhannya, untuk swa(mandiri), dalam berusaha, sehingga maju mundurnya suatu usaha tergantung pada upaya dan keuletan sang pengusaha.

Dari berbagai disiplin ilmu, lahirlah teori kewirausahaan yang dipandang dari sudut pandang mereka masing-masing, Teori ekonomi memandang bahwa lahirnya wirausaha disebabkan karena adanya peluang, dan ketidakpastian masa depanlah yang akan melahirkan peluang untuk dimaksimalkan, hal ini berkaitan dengan keberanian mengambil peluang, berspekulasi, menata organisasi, dan melahirkan berbagai macam inovasi. Teori Sosiologi lebih mempelajari tentang, asal-usul budaya dan nilai-nilai sosial disuatu masyarakat, yang akan berdampak pada kemampuannya menanggapi peluang usaha dan mengolah usaha, sebagai contoh orang etnis cina dan padang dikenal sebagai orang yang ulet berusaha, maka fakta dilapangan menunjukkan, bahwa banyak sekali orang cina dan padang yang meraih kesuksesan dalam berwirausaha. Selanjutnya teori psikologi, menurut saya teori ini lebih menekankan pada motif individu yang melatarbelakangi dirinya untuk berwirausaha, apabila sejak kecil ditanamkan untuk berprestasi, maka lebih besar kemungkinan seorang individu lebih berani dalam menanggapi peluang usaha yang diperolehnya.

### A. Pakerti

Menurut A. Pakerti, berwirausaha senantiasa melibatkan dua unsur pokok, yaitu soal peluang dan soal kemampuan menggapai peluang. Hal ini dituangkan dalam teori:

#### 1. Teori Ekonomi

Menyatakan bahwa wirausaha itu akan muncul dan berkembang kalau ada peluang ekonomi. Misalnya ketidakpastian tentang apa yang akan terjadi dimasa depan merupakan peluang usaha. Disamping kebutuhan ekonomi, kemajuan teknologi juga membuka peluang usaha.

#### 2. Teori Sosiologi

Para ahli sosiologi mencoba menerangkan mengapa berbagai kelompok sosial (kelompok ras, suku, agama, dan kelas sosial) menunjukkan tanggapan yang berbeda-beda atas peluang usaha. Mereka meneliti faktor-faktor sosial budaya yang menerangkan perbedaan kewirausahaan antara berbagai kelompok itu. Hagen mengemukakan teori bahwa dalam kelompok itu orang didorong menjadi wirausaha karena sebagai kelompok mereka dipandang rendah oleh kelompok elite dalam masyarakatnya. Kelompok yang makin direndahkan kedudukan sosialnya makin besar kecenderungan kewirausahaannya.

#### 3. Teori psikologis

Perintis teori psikologi adalah David McClelland, menalarkan adanya hubungan antara perilaku kewirausahaan dengan kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement atau nAch). Selanjutnya secara empiris menemukan korelasi positif antara kuatnya nAch dan perilaku wirausaha yang berhasil. NACH terbentuk pada masa kanak-kanak dan antaranya ditentukan oleh bacaan untuk Sekolah Dasar. Ini berarti itu harus ditanamkan sejak dini. Namun motif berprestasi bisa ditingkatkan melalui latihan pada orang dewasa. Yang terakhir adalah teori perilaku, bagaimana seorang wirausahawan harus memiliki kecakapan dalam mengorganisasikan suatu usaha, memanaje keuangan dan hal-hal terkait, membangun jaringan, dan memasarkan produk, dibutuhkan pribadi yang supel dan pandai bergaul untuk memajukan suatu usaha.

#### 4. Teori Perilaku

Wesper memandang perilaku wirausaha sebagai kerja. Ia menyimpulkan bahwa keberhasilan seseorang wirausaha tergantung dari:

- a. Pilihan tempat kerjanya sebelum mulai sebagai wira usaha
- b. Pilihan bidang usahanya, kerjasama dengan orang lain
- c. Kepiawaian dalam mengamalkan manajemen yang tepat.

#### **Ducker**

Ducker memandang kewirausahaan sebagai perilaku, bukan sebagai sifat kepribadian. Kewirausahaan adalah praktek kerja yang bertumpu pada konsep dan teori, bukan intuisi. Karena itu kewirausahaan dapat dipelajari dan dikuasai secara sistematis dan terencana. Ia menyarankan tiga macam unsur perilaku untuk mendukung berhasilnya praktek kewirausahaan:

- a. Inovasi bertujuan
- b. Manajemen-wirausaha
- c. Strategi-wirausaha

Menurut Ducker dasar pengetahuan kewirausahaan adalah inovasi, artinya cara baru memanfaatkan sumber daya untuk menciptakan kekayaan. Untuk membuahkann inovasi kita memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi disekitar kita secara sistematis. Ini menyangkut kepekaan dan ketrampilan diagnostic, dua macam kemampuan yang bisa dipelajari lewat latihan. Orang yang mendirikan perusahaan harus tahu manajemen dan cara mengamalkannya. Manajemen kewirausahaan mengutamakan empat hal:

- a. Fokus dasar
- b. Antisipasi kebutuhan keuangan
- c. Menyiapkan dan menyusun tim manajemen puncak, jauh sebelum diperlukan
- d. Penentuan peran di pendiri dalam hubungannya dengan orang lain.

Strategi wirausaha yang diperlukan untuk menempatkan diri dalam pasar:

- a. Pemimpin yang dominan dalam pasar
- b. Imitasi kreatif
- c. Monopoli dengan produk atau jasa yang sangat khusus
- d. Menciptakan konsumen baru dengan menciptakan produk dan jasa baru.

Teori perilaku beda dengan teori-teori yang dibicarakan sebelumnya karena mengutamakan kemampuan yang bisa dipelajari dan dikuasai sendiri oleh orang yang mau menjadi wirausaha. Ini berarti bahwa berhasil atau tidaknya seorang wirausaha tidak terutama ditentukan oleh faktor-faktor diluar kuasa dirinya, tetapi sebagian besar ditentukan sendiri olehnya. Berpangkal dari teori perilaku, kita bisa berupaya mengembangkan wirausaha dengan keyakinan bahwa kewirausahaan bisa dipelajari dan dikuasai. Teori perilaku dibatasi oleh warisan sosial dan keturunan. Kewirausahaan adalah

pilihan kerja, pilihan karier. Jadi untuk mengembangkan wirausaha kita bisa menciptakan peluang ekonomi dan peluang belajar kewirausahaan secara sengaja dan terencana.

### Teori Kewirausahaan Menurut Timmons

Proses suatu kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi yang dipicu oleh faktor pribadi dan faktor lingkungan. Faktor pribadi yang mempengaruhi adalah *locus of control*, pendidikan, pengalaman, komitmen, visi, keberanian mengambil risiko, dan usia. Sedangkan faktor lingkungan adalah sosiologi, organisasi, keluarga, peluang, model peran, pesaing, investor, dan kebijaksanaan pemerintah.

Wirausaha yang sukses mampu menghasilkan gagasan baru untuk memanfaatkan peluang serta menyikapi masalah yang dihadapi, kemudian menjadikan hal itu sebagai usaha yang berhasil. Hampir selalu ada kejadian pemicu yang melahirkan ide/usaha baru. Mungkin wirausahawan tersebut tidak mempunyai prospek karir yang lebih baik lagi atau merupakan pilihan karir yang disengaja. Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk memasuki karir kewirausahaan, kebanyakan dibentuk oleh sifat dan lingkungan pribadi. Seorang wirausaha memiliki “*internal locus of control*” yang lebih tinggi dari non wirausaha, yang berarti bahwa mereka memiliki hasrat yang lebih tinggi untuk mengendalikan takdir mereka sendiri.

Proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari pribadi maupun di luar pribadi seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan, dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut membentuk *locus of control*, kreativitas, keinovasian, implementasi, dan pertumbuhan yang kemudian berkembang menjadi wirausaha yang besar. Secara internal, keinovasian dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu, seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan, pengalaman. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang mempengaruhi diantaranya model peran, aktivitas, dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi lingkungan, organisasi, dan keluarga.

Menurut Timmons (1999:38) proses kewirausahaan memperlihatkan bahwa kekuatan pengendali yang mendasari pendirian usaha baru yang sukses. Dimulai dari peluang kemudian tim dan sumber daya. Kebanyakan peluang asli lebih besar daripada kemampuan tim atau sumber daya yang tersedia untuk permulaan suatu usaha. Peran dari wirausaha dan timnya adalah mempergunakan semua elemen kunci itu dalam lingkungan yang dinamis dan bergerak. Dalam konteks dinamis ini, ambiguitas dan risiko menjadi sesuatu yang harus diterima. Apabila wirausaha mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah secara kreatif dan inovatif, maka kemungkinan untuk sukses akan meningkat secara signifikan. Pada intinya peran wirausaha adalah mengatur dan mendefinisikan kembali perihal risiko dan imbalan.

Jadi perilaku kewirausahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor itu adalah hak kepemilikan, kemampuan/kompetensi, dan insentif, sedangkan faktor eksternalnya meliputi lingkungan. Jadi kemampuan berwirausaha merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan dalam mengkombinasikan kreativitas, kerja keras, dan keberanian menghadapi risiko untuk memperoleh peluang.

Menurut Timmons (2008:31), gambaran klasik kewirausahaan adalah perusahaan pemula yang

Kemampuan wirausaha merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan dalam mengkombinasikan kreativitas, kerja keras dan keberanian menghadapi risiko untuk memperoleh peluang.

masih mentah, dimulai dengan ide usaha yang kemudian berkembang menjadi suatu perusahaan besar. Contohnya, Microsoft, Netscape, Amazon.com, Sun Microsystems, Home Depot, McDonald's, Compaq Computer, Intuit, Staples, dan ratusan contoh lain yang telah menyandang nama besar. Kesuksesan, selain kepemimpinan yang kuat dari seorang wirausahawan, selalu melibatkan tim dengan keahlian yang mendukung. Kemampuan untuk bekerja sama sebagai tim dan kemampuan menangkap peluang bisnis di tengah-tengah kontradiksi, kekacauan, dan kebingungan adalah kunci kesuksesan.

Kewirausahaan juga membutuhkan keterampilan dan kepintaran untuk mencari dan mengontrol sumber daya, yang biasanya dimiliki orang lain, untuk meraih peluang. Artinya perusahaan tidak boleh kehabisan dana di saat-saat kritis. Kebanyakan kewirausahaan sukses memiliki tim dan penyandang dana untuk menangkap peluang yang tidak dikenali orang lain.

Namun dalam perkembangannya, perusahaan-perusahaan besar tersebut di atas banyak mengalami keruntuhan atau masalah internal perusahaan. Akan tetapi, disebabkan oleh munculnya pesaing-pesaing baru dari perusahaan pemula. Perusahaan raksasa seperti IBM dihempaskan oleh *Apple Computer* dan kemudian *Microsoft Equipment Corporation*. Mereka yang dianggap tidak terkalahkan, akhirnya dirontokkan oleh perusahaan pemula. Peristiwa ini memaksa perusahaan raksasa pada tahun 1980-an melakukan perampingan sampai pada tahun 2000-an. Contoh dalam kasus ini, perusahaan Fortune 500 meniadakan sebanyak 900.000 pekerjaan hingga bulan oktober 2001.

Di saat perusahaan besar mengurangi pegawainya, perusahaan baru justru menciptakan lapangan pekerjaan. Menurut laporan penelitian Timmons pada tahun 2000, sebanyak 4,3 juta pekerjaan atau penerimaan tahunan senilai \$736 miliar dihasilkan oleh perusahaan

Di saat perusahaan BESAR mengurangi pegawainya, perusahaan BARU justru menciptakan lapangan pekerjaan.

baru. Menurut Timmons (2008:32) penyebab kegagalan perusahaan besar adalah mereka lambat menyadari perubahan yang terjadi di dunia usaha. Hal yang paling parah adalah mereka sama sekali tidak tahu tentang pendekatan kewirausahaan dan cara mengenali ciri-ciri kehancuran dan perubahan arah rival mereka.

Menurut Timmons (2008:32), perusahaan besar dapat dikarakterisasikan dalam masa kejayaan mereka dengan banyak tingkatan peninjauan, persetujuan dan veto yang hirarkis. Para eksekutif menjalankan sistem manajerial dan administrasi model top-down, sangat berbeda dengan pendapat Ewing Marion kauffman,

“orang tidak di atur, mereka mau dipimpin”.

Perusahaan ini begitu menghargai orang yang dapat menghasilkan aset, anggaran, jumlah pabrik, produk, dan pegawai yang banyak daripada menghargai orang yang dapat menciptakan peluang bisnis baru, mengambil risiko yang sudah diperhitungkan, dan jarang membuat kesalahan, semuanya dengan sumber daya terbatas. Perusahaan besar sebenarnya menyadari perlunya pembaruan pada beberapa perusahaan raksasa tahun 1970-1980-an

menemukan bahwa perusahaan besar memerlukan enam tahun untuk mengubah strategi dan 10 sampai 30 tahun untuk mengubah budayanya. Sementara perusahaan kecil hanya memerlukan 1-6 bulan untuk mengumpulkan modal usaha.

Lebih parah lagi, perusahaan besar cenderung birokratis dan arogan. Mereka yakin bahwa jika mereka menganut dan menjalankan praktik manajemen terbaik, maka segala

“orang tidak diatur, mereka mau dipimpin” menunjukkan pentingnya persaudaraan dalam budaya torang samua basudara, jiwa kebersamaan dalam nilai budaya mapalus, serta nilai budaya Sitou Timou Tumou Tou di mana orang hidup untuk menghidupkan orang lain dengan usaha bersama

sesuatunya akan berjalan lancar. Pada era tahun 1970-1980-an, praktik manajemen terbaik itu belum mengenal istilah kewirausahaan, gaya kepemimpinan kewirausahaan, dan cara menelaah kewirausahaan. Bahkan kata kewirausahaan dianggap kata kotor di dunia bisnis Amerika. Salah satu dogma yang dianggap suci adalah soal kedekatan dengan pelanggan. Berikut adalah kesimpulan dua orang profesor Harvard Business School.

"Salah satu hal yang sering ditemui di dunia bisnis adalah kegagalan perusahaan besar untuk tetap pada posisi terdepan ketika terjadi gejolak di pasar dan teknologi... tetapi persoalan dasarnya adalah suatu paradoks: Perusahaan besar itu tunduk pada salah satu dogma manajemen paling populer. Mereka mendekati diri pada pelanggan. Bila mereka menyerang, perusahaan baru melihat perusahaan lama sebagai musuh yang enteng dan tidak siap karena selalu melihat ke atas dan mengabaikan bahaya dari bawah."

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dilihat kelemahan mendasar yang menjadi sumber kerapuhan perusahaan besar. Kelemahan tersebut dapat sekaligus menjadi peluang besar bagi perusahaan baru. Bagi E-generation, kondisi ini merupakan peluang emas yang dapat dimanfaatkan secara baik.

Menurut Blower dan Christensen (dalam Timmons, 2008:32), masalah yang dihadapi oleh perusahaan besar adalah para manajernya terus melakukan hal yang sama, yaitu melayani kebutuhan pelanggan. Pihak manajemen gagal melihat adanya program yang tidak lagi diinginkan pelanggan atau program yang margin labanya mulai menurun.

Gebrakan yang dilakukan oleh perusahaan baru yang inovatif sebagai bagian dari proses revolusi kewirausahaan, membuat banyak perusahaan besar menyadari pergeseran paradigma kewirausahaan. Beberapa perusahaan besar di Amerika berhasil merespons kepemimpinan kewirausahaan. Setelah melihat perusahaan besar menghilang satu persatu, banyak diantara mereka mulai bereksperimen dan membuat strategi untuk mendapatkan kembali semangat kewirausahaan serta memasukkan sistem nilai dan perilaku yang disebut cara menelaah kewirausahaan. E-generation memiliki banyak peluang menarik dalam lingkungan bernuansa kewirausahaan. Mereka tidak perlu lagi bekerja untuk perusahaan raksasa lama yang tidak memiliki semangat kewirausahaan.

Seiring dengan perjalanan revolusi kewirausahaan, perusahaan besar semakin banyak yang menerapkan prinsip kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan demi kelangsungan venture mereka. Ada banyak perusahaan yang melakukan hal ini dan

Kerjasama tim yang solid untuk menjadi wirausaha sukses menjelaskan pentingnya persaudaraan, persahabatan dan kekeluargaan dalam usaha yang merupakan nilai budaya torang samua basudara.

berhasil, diantaranya GE, Corning, dan Motorola. Perusahaan "brontosaurus" patut mencontoh perusahaan di atas dalam hal menerapkan prinsip kewirausahaan.

Jadi, Kesimpulan dari beberapa Teori Timmons tersebut adalah Untuk menjadi Wirausaha yang sukses harus benar-benar pintar memanfaatkan peluang, kemudian kerja sama tim yang solid dan sumber daya yang bagus.

### Teori Kewirausahaan Menurut Gordon

Seorang pakar entrepreneurship Gordon Pinchot menyatakan, para individu tidak perlu melaksanakan hal-hal besar (big thing) agar pencapaian hasil kumulatif mereka akhirnya menyebabkan munculnya kinerja hebat bagi perusahaan dimana mereka bekerja, mereka jarang sekali merupakan para penemu (inventors) dari produk atau sistem yang menjadi "pendubrak perubahan" mereka juga jarang sekali melakukan sesuatu tindakan yang bersifat unik secara total, yang belum pernah dipikirkan oleh pihak lain di dalam organisasi yang bersangkutan (Pinchot 1985:25).

Pinchot, pendiri mazhab *entrepreneur* merumuskan

Entrepreneur adalah setiap orang di antara pemimpi (dreamers) yg melaksanakan

para *entrepreneur* sebagai “setiap orang di antara pemimpi (*dreamers*) yang melaksanakan”. Mereka yang menerima tanggung jawab langsung guna menciptakan sesuatu inovasi di dalam sebuah organisasi, mungkin intrapreneur merupakan pencipta atau inovator, tetapi ia senantiasa merupakan seorang pemimpi yang mengalihkan sebuah ide menjadi sebuah realitas yang menguntungkan.

Tiga faktor utama yang diperhatikan oleh Gordon didalam rancangan modelnya adalah:

1. *Shareholder's return-single variable*

Di dalam model periode tunggal (model satu periode), tingkat pengembalian yang diperoleh pemegang saham terdiri dari deviden dan capital gains. Ini tidak berlaku dalam kasus Gordon. Sebab tingkat pengembalian yang diterima pemegang sahamnya hanya deviden dimasa yang akan datang. *Earnings* yang ditahan perusahaan menjadi sebagian dari factor pertumbuhan yang operasinya akan menaikkan deviden, namun hanya deviden yang akan datang yang dianggap sebagai pengembalian.

2. *Normal and actual return*

Model Gordon dikembangkan dengan membandingkan tingkat pengembalian normal atau tingkat pengembalian minimal dengan tingkat pengembalian actual.

3. *Inclusion of a growth factor*

Untuk tinjauan jangka panjang, model mengansumsikan pertumbuhan deviden selalu stabil dan memasukkannya sebagai salah satu faktor pertumbuhan dalam rumus penilaian.

(Pinchot 1985: 27), agar supaya intrapreneurship dapat berkembang di dalam sebuah organisasi besar, perlu terdapat lima macam “faktor kebebasan” sebagai berikut:

1. Seleksi diri

Perusahaan-perusahaan harus memberikan peluang kepada para inovator untuk mengemukakan ide-ide mereka, dan bukan menjadikan tanggung jawab untuk menghasilkan ide-ide baru, tanggung jawab yang ditugaskan kepada para individu atau kelompok.

2. Jangan ide yang diciptakan di tengah jalan, diserahkan kepada pihak lain (no-hand offs).

Setelah ide-ide muncul, para manajer harus membiarkan orang-orang yang menciptakan ide tersebut, melanjutkannya (menerapkannya) dan jangan menginstruksikannya untuk menyerahkan ide tersebut kepada pihak lain.

3. Pihak yang melakukanlah yang mengambil keputusan.

Kepada pihak yang memunculkan ide, perlu diberikan kebebasan tertentu untuk mengambil keputusan tentang pengembangan dan implementasi ide tersebut.

4. Perlu diciptakan apa yang dinamakan waktu untuk membantu penciptaan inovasi (corporate “slack”) atau perusahaan-perusahaan yang menyediakan dana dan waktu (“slack”) memfasilitasi inovasi.

5. Akhirnya falsafah penemuan “akbar” (end the “bome-run” philosophy)

Pada beberapa perusahaan, terlihat gejala bahwa pimpinan puncaknya hanya berminat terhadap ide-ide inovatif, yang dapat menciptakan hasil-hasil luar biasa (major breakthroughs). Dalam kultur demikian intrapreneurship dikekang.

Keuntungan menggunakan tipe perencanaan strategis yaitu kita dapat melakukan, antara lain :

1. Antisipasi terhadap masa depan

Terutama terhadap peluang dan permasalahan strategis. Bila jauh hari, kemungkinan permasalahan dapat diantisipasi sebelum benarbenar terjadi, maka permasalahan tersebut dapat diminimalkan dan dampaknya dapat dikendalikan. Bila peluang tidak

- diantisipasi, maka kita akan kehilangan kesempatan dan mungkin problema muncul karenanya.
2. Evaluasi diri  
Dengan perencanaan strategis, kita semua dapat bekerja bersama untuk mengevaluasi diri, terutama tentang kekuatan dan kelemahan yang kita miliki. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan diri akan membuat kita lebih realistis dalam merencanakan masa depan kita.
  3. Perumusan tujuan bersama melalui konsensus  
Dengan tipe perencanaan strategis yang menggarisbawahi pembangunan konsensus antar stakeholders maka dapat dirumuskan ke arah mana kita akan menuju dan dengan cara apa yang terbaik untuk sampai ke tujuan tersebut. Dalam pembangunan konsensus ini tentunya ada negoisiasi untuk "memberi-dan-menerima". Adalah lebih baik terjadi konflik selama proses (sehingga dapat dicari kesepakatan) daripada konflik setelah proses perencanaan selesai dan rencana telah disahkan untuk diimplementasikan. Catatan: stakeholder diartikan sebagai semua orang/pihak yang berkepentingan langsung dengan kita (organisasi kita).
  4. Alokasi sumberdaya  
Perencanaan strategis mengalokasikan sumberdaya dengan menetapkan prioritas dalam perumusan strategi, terutama sumberdaya manusia dan prasarana. Alokasi sumberdaya dilakukan antar bidang layanan perkotaan yang saling berkompetisi dalam meningkatkan kualitas layanan.
  5. Pemantapan tolok banding (*benchmarks*)  
Yang berupa rumusan tujuan dan sasaran. Hasil implementasi atau tindakan dibandingkan dengan tolok banding keberhasilan. Dengan menilai kinerja akan dapat ditarik "pelajaran" dari pengalaman dan masukan balik diperlukan untuk meningkatkan kualitas rencana strategis dalam hal proses maupun produknya.

### **METODE GORDON**

Metode Gordon (Gordon Method), tidak seperti kebanyakan teknik penyelesaian masalah secara kreatif lainnya, dimulai dengan anggota-anggota kelompok yang tidak mengetahui secara persis sifat masalah yang ada. Hal ini menjamin bahwa solusinya tidak akan ditutupi oleh ide-ide yang telah dipertimbangkan dan pola-pola perilaku sebelumnya. Pengusaha memulai metode ini dengan cara menyebarkan konsep umum yang berhubungan dengan masalah, kelompok merespons dengan cara mengungkapkan sejumlah ide. Kemudian sebuah konsep dikembangkan yang diikuti dengan konsep-konsep yang berkaitan, melalui bimbingan pengusaha tersebut. Kemudian masalah sebenarnya diungkap memungkinkan kelompok tersebut memberikan usulan untuk implementasi atau perbaikan solusi akhir.

Jadi, Kesimpulan dari Metode Gordon dalam menyelesaikan suatu masalah adalah dimulai dengan timbulnya suatu masalah, lalu mempelajari dan memahami masalah yang muncul dengan menggunakan cara yang telah umum digunakan, lalu sebuah kelompok mulai memunculkan ide-ide, setelah itu dikembangkan menjadi suatu konsep, dan barulah masalah yang terjadi sebenarnya akan diungkap dan memberikan solusi yang baik.

### Teori Kewirausahaan Menurut Zach's Start Of Success

Profesor Zacharikus adalah karakter yang tidak akan membiarkan seseorang terganggu dan hilang dalam sebuah percakapan. Pertanyaan yang sering diucapkan adalah “Anda memiliki hasrat kepada apa?” yang memunculkan pertanyaan “bagaimana akan mendapatkan kehidupan yang berbeda jika setiap orang mempunyai gairah untuk melakukan hal yang samadengan yang kita lakukan setiap hari? Oleh karena itu, untuk menjadi pengusaha yang sukses bertumpu pada:

1. Pengetahuan, hal ini memungkinkan anda untuk melihat/menemukan pola-pola.
2. Jaringan, tidak hanya harus membangun, tetapi perlu disimpan.
3. Energi
4. Komitmen
5. Gairah

Untuk menjadi pengusaha sukses diperlukan jaringan, komitmen yang menjelaskan pentingnya persaudaraan, persahabatan dan kekeluargaan dalam usaha yang merupakan nilai budaya torang samua basudara; serta jiwa kebersamaan dan tolong menolong dalam nilai budaya mapalus

#### □ RUANG LINGKUP

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

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

Sejalan degan tuntutan perubahan yang cepat pada paradigma pertumbuhan yang wajar, dan perubahan ke arah globalisasi yang menuntut adanya keunggulan, pemerataan dan persaingan, maka berpengaruh juga pada perubahan paradigma pendidikan. Menurut Soeharto Prawirokusumo (1997:4), pendidikan kewirausahaan telah diajarkan sebagai suatu disiplin imu tersendiri yang independen karena:

1. Kewirausahaan berisi bidang pengetahuan yang utuh dan nyata, yaitu terdapat teori, konsep dan merode ilmiah yang lengkap.
2. Kewirausahaan memiliki dua konsep yaitu posisi permulaan dan perkembangan usaha, yang jelas tdak masuk dalam kerangka pendidikan manajemen umum yang memisahkan antara manajemen dan kepemilikan usaha.
3. Kewirsausahaan merupakan disiplin ilmu yang memiliki objek tersendiri yaitu kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda.
4. Kewirausahaaan merupaka alat untuk menciptakan pemerataa usaha dan pendapatan atau kesejahteraan rakyat yang adil dan makmur.

Seperti telah dijelaskan dalam sejarah perkembangan kewirausahaan, sekarang kewirausahaan tidak hanya berkembang pada bidang perdagangan, tetapi juga berkembang pada bidang lain seperti industri, perdagangan, pendidikan, kesehatan dan institusi lain seperti lembaga pemerintahan, perguruan tinggi dan lembaga swadaya lainnya.

### **Objek Studi Kewirausahaan**

Kewirausahaan mempelajari tentang nilai, kemampuan dan perilaku seseorang dalam rekreasi dan berinovasi. Oleh sebab itu objek studi kewirausahaan adalah nilai-nilai dan kemampuan seseorang yang diwujudkan dalam bentuk perilaku. Menurut Soeparman Soemahamidjaja (1997:14-15), kemampuan seseorang yang menjadi objek kewirausahaan meliputi:

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

### **□ KARAKTERISTIK**

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

<b>KARAKTERISTIK</b>	<b>WATAK</b>
• Percaya diri dan optimis	Memiliki kepercayaan diri yang kuat, tidak tergantung terhadap orang lain, dan individualistis.
• Berorientasi pada tugas dan hasil	Kebutuhan untuk berprestasi, berorientasi pada laba, mempunyai dorongan kuat, energik, tekun dan tabah, tekad kerja keras serta inisiatif.
• Berani mengambil resiko dan menukai tantangan	Mampu mengambil resiko yang wajar.
• Kepemimpinan	Berjiwa kepemimpinan, mudah beradaptasi dengan orang lain, dan terbuka terhadap saran dan kritik.
• Keorisinilan	Inovatif, kreatif dan fleksibel.

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

Sumber: Geoffrey G. Meredith, et al. *Kewirausahaan: Teori dan Praktik*, Ed. 5 hal. 5-6

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

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

Selanjutnya, Arthur Kuriloff dan John M. Mempel (1993:20) mengemukakan karakteristik kewirausahaan dalam bentuk nilai-nilai dan perilaku kewirausahaan sebagai berikut:

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

Beberapa ciri kewirausahaan yang dikemukakan oleh para ahli, secara ringkas dikemukakan oleh Vernon A. Musselman (1989: 155), Wasty Sumanto (1989) dan Geoffrey Meredith (1989: 5) sebagai berikut:

1. Memiliki keinginan yang kuat untuk berdiri sendiri.
2. Memiliki kemauan yang kuat untuk mengambil resiko.
3. Memiliki kemampuan untuk belajar dari pengalaman.
4. Mampu memotivasi diri sendiri.
5. Memiliki semangat untuk bersaing.
6. Memiliki orientasi untuk bekerja keras.
7. Memiliki kepercayaan diri yang besar.

8. Memiliki dorongan untuk berprestasi.
9. Tingkat energi yang tinggi.
10. Tegas.
11. Yakin terhadap kemampuan diri sendiri.

Wasty Sumanto (1989:5) menambah ciri-ciri sebagai berikut:

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

Geoffrey Meredith (1989:5) menambahkan ciri sebagai berikut:

14. Kepemimpinan.
15. Keorisinilan.
16. Berorientasi ke masa depan dan penuh gagasan.

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

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

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

1. Memiliki visi dan tujuan usaha yang jelas.
2. Bersedia menanggung resiko waktu dan uang.
3. Memiliki perencanaan yang matang dan mampu mengorganisasikannya.
4. Bekerja keras sesuai dengan tingkat kepentingan.
5. Bekerja keras sesuai dengan tingkat kepentingannya.
6. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan pihak lain.
7. Bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan.

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

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

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

1. *Commitment and determination*, yaitu memiliki komitmen dan tekad yang bulat untuk mencurahkan semua perhatian terhadap usaha. Sikap yang setengah hati mengakibatkan besarnya kemungkinan untuk gagal dalam berwirausaha.
2. *Desire for responsibility*, yaitu rasa tanggung jawab dalam mengendalikan sumber daya yang digunakan untuk keberhasilan berwirausaha, oleh karena itu wirausaha akan mawas diri secara internal.
3. *Opportunity obsession*, yaitu berambisi untuk selalu mencari peluang. Keberhasilan wirausaha selalu diukur dengan keberhasilan untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan terjadi apabila terdapat peluang.
4. *Tolerance for risk, ambiguity and uncertainty*, yaitu tahan terhadap resiko dan ketidakpastian. Wirausaha harus belajar mengelola resiko dengan cara mentransfernya ke pihak lain seperti bank, investor, konsumen, pemasok, dll. Wirausaha yang berhasil biasanya memiliki toleransi terhadap pandangan yang berbeda dan ketidakpastian.
5. *Self confidence* yaitu percaya diri. Wirausaha cenderung optimis dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk berhasil.
6. *Creativity and flexibility*, yaitu berdaya cipta dan luwes. Salah satu kunci penting adalah kemampuan untuk menghadapi perubahan permintaan. Kekakuan dalam menghadapi perubahan permintaan. Kekakuan dalam menghadapi perubahan ekonomi dunia yang serba cepat seringkali membawa kegagalan. Kemampuan untuk menanggapi perubahan yang cepat dan fleksibel tentu saja memerlukan kreativitas yang tinggi.
7. *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu memerlukan umpan balik dengan segera. Wirausaha selalu ingin mengetahui hasil dari apa yang telah dikejakannya. Oleh karena itu, dalam memperbaiki kinerjanya, wirausaha selalu memiliki kemauan untuk menggunakan ilmu pengetahuan yang telah dimilikinya dan belajar dari kegagalan.
8. *High level of energy*, yaitu memiliki tingkat energi yang tinggi. Wirausaha yang berhasil biasanya memiliki daya juang yang lebih tinggi dibandingkan kebanyakan orang, sehingga ia lebih suka kerja keras walaupun dalam waktu yang relatif lama.
9. *Motivation to excel*, yaitu memiliki dorongan untuk selalu unggul. Wirausaha selalu ingin lebih unggul dan berhasil dalam mengerjakan apa yang dilakukannya dengan melebihi standar yang ada. Motivasi ini muncul dari dalam diri (internal) dan jarang dari faktor eksternal.
10. *Orientation to the future*, yaitu berorientasi pada masa depan. Untuk tumbuh dan berkembang, wirausaha selalu berpandangan jauh ke masa depan yang lebih baik.
11. *Willingness to learn from failure*, yaitu selalu belajar dari kegagalan. Wirausaha yang berhasil tidak pernah takut akan kegagalan. Ia selalu memfokuskan kemampuannya pada keberhasilan.
12. *Leadership ability*, yaitu kemampuan dalam kepemimpinan. Wirausaha yang berhasil memiliki kemampuan untuk menggunakan pengaruh tanpa kekuatan serta harus memiliki taktik mediator dan negotiator daripada diktator.

### **Nilai-Nilai Hakiki Kewirausahaan**

Masing-masing karakteristik kewirausahaan tersebut memiliki makna dan perangai sendiri yang disebut nilai. Milton Rockeach (1973:4) membedakan konsep nilai menjadi dua, yaitu nilai sebagai sesuatu yang dimiliki seseorang dan nilai sebagai sesuatu yang berkaitan dengan objek. Pandangan pertama, manusia mempunyai nilai, yaitu suatu yang dijadikan ukuran baku bagi persepsinya terhadap dunia luar. Menurut Sidharta Poespadibrata (1993:91), watak seseorang merupakan sekumpulan dapat dipandang

sebagai sistem nilai (Rockeach, 1973). Oleh karena itu, watak dan perangai yang melekat pada kewirausahaan dan menjadi ciri-ciri kewirausahaan dapat dipandang sebagai sistem nilai kewirausahaan.

Nilai-nilai kewirausahaan tersebut identik dengan sistem nilai yang melekat pada sistem nilai manajer. Seperti dikemukakan oleh Andreas A. Danandjaja (1986), Andreas Budiharjo (1991) dan Sidharta Poespadibrata (1993) dalam sistem nilai manajer terdapat dua kelompok nilai, yaitu: (1) sistem nilai pribadi; (2) sistem nilai kelompok atau organisasi. Dalam sistem nilai pribadi terdapat empat jenis sistem nilai, yaitu: (1) nilai primerpragmatik; (2) nilai primer moralistik; (3) nilai primer afektif; (4) nilai bauran. Dalam sistem nilai primer pragmatik terkandung beberapa unsur, diantaranya perencanaan, prestasi, produktivitas, kemampuan, kecakapan, kreativitas, kerja sama, dan kesempatan. Sedangkan dalam nilai moralistik terkandung unsur-unsur keyakinan, jaminan, martabat pribadi, kehormatan dan ketaatan.

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

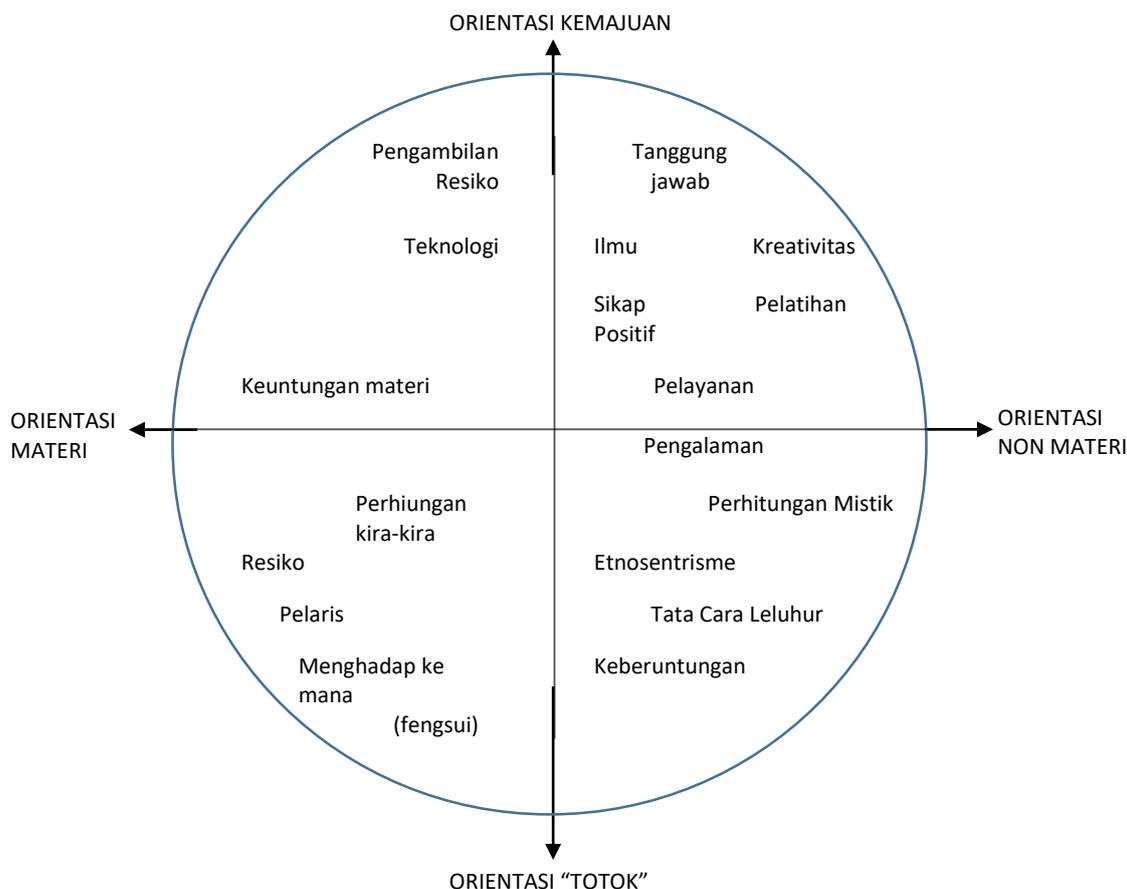
Sujuti Jahya (1977), membagi nilai-nilai kewirausahaan tersebut dalam dua dimensi nilai berpasangan, yaitu:

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

Berikut terdapat empat nilai dengan orientasi dan ciri masing-masing:

1. Wirausaha yang berorientasi kemajuan untuk memperoleh materi, ciri-cirinya adalah berani mengambil resiko, terbuka terhadap teknologi dan mengutamakan materi.
2. Wirausaha yang berorientasi pada kemajuan tetapi bukan mengejar materi. Wirausaha ini hanya ingin mewujudkan rasa tanggung jawab, pelayanan, sikap positif dan kreativitas.
3. Wirausaha yang berorientasi pada materi dengan berpatokan pada kebiasaan yang sudah ada, misalnya usaha dengan perhitungan *fengshui* agar dapat berhasil.
4. Wirausaha yang berorientasi non materi dengan bekerja berdasarkan kebiasaan. Wirausaha model ini biasanya bergantung pada pengalaman, memperhitungkan hal-hal mistik, etnosentris, dan taat pada tata cara leluhur.

Penerapan masing-masing nilai sangat bergantung pada fokus dan tujuan masing-masing wirausaha.



## ❑ KEKAYAAN INTELEKTUAL DAN PERSOALAN HUKUM LAIN BAGI PENGUSAHA

**Kekayaan Intelektual** atau **Hak Kekayaan Intelektual (HKI)** atau **Hak Milik Intelektual** adalah padanan kata yang biasa digunakan untuk *Intellectual Property Rights* (IPR) atau *Geistiges Eigentum*, dalam bahasa Jermannya. Istilah atau terminologi Hak Kekayaan Intelektual (HKI) digunakan untuk pertama kalinya pada tahun 1790. Adalah *Fichte* yang pada tahun 1793 mengatakan tentang hak milik dari si pencipta ada pada bukunya. Yang dimaksud dengan hak milik disini bukan buku sebagai benda, tetapi buku dalam pengertian isinya. Istilah HKI terdiri dari tiga kata kunci, yaitu Hak, Kekayaan, dan Intelektual. Kekayaan merupakan abstraksi yang dapat dimiliki, dialihkan, dibeli, maupun dijual.

Adapun kekayaan intelektual merupakan kekayaan atas segala hasil produksi kecerdasan daya pikir seperti teknologi, pengetahuan, seni, sastra, gubahan lagu, karya tulis, karikatur, dan lain-lain yang berguna untuk manusia. Objek yang diatur dalam HKI adalah karya-karya yang timbul atau lahir karena kemampuan intelektual manusia. Sistem HKI merupakan hak privat (private rights). Seseorang bebas untuk mengajukan permohonan atau mendaftarkan karya intelektualnya atau tidak. Hak eksklusif yang diberikan Negara kepada individu pelaku HKI (inventor, pencipta, pendesain dan sebagainya) tiada lain dimaksudkan sebagai penghargaan atas hasil karya (kreativitas) nya dan agar orang lain terangsang untuk dapat lebih lanjut mengembangkannya lagi, sehingga dengan sistem HKI tersebut kepentingan masyarakat ditentukan melalui mekanisme pasar. Disamping itu sistem HKI menunjang diadakannya sistem dokumentasi yang baik atas segala bentuk

kegiatan manusia sehingga kemungkinan dihasilkannya teknologi atau karya lainnya yang sama dapat dihindari atau dicegah. Dengan dukungan dokumentasi yang baik tersebut, diharapkan masyarakat dapat mememanfaatkannya dengan maksimal untuk keperluan hidupnya atau mengembangkannya lebih lanjut untuk memberikan nilai tambah yang lebih tinggi lagi

Menurut Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, kekayaan intelektual merupakan hasil olah pikir/kreativitas manusia untuk menghasilkan suatu karya atau produk, yang berpotensi memiliki nilai ekonomi atau nilai komersial yang tinggi. Mengingat bahwa proses berpikir dan berkreasi dalam menghasilkan suatu karya/produk tentunya membutuhkan dukungan dana, tenaga, dan waktu yang memadai, pada tempatnya dan selayaknyalah kiranya bila kreator atas karya intelektual dapat memperoleh penghargaan yang sesuai. Penghargaan berupa Hak Kekayaan Intelektual (HKI) - yang bersifat eksklusif - memberikan perlindungan hukum selama jangka waktu tertentu bagi pemilik kekayaan intelektual.

### Teori Hak Kekayaan Intelektual

Teori Hak Kekayaan Intelektual (HKI) sangat dipengaruhi oleh pemikiran John Locke tentang hak milik. Dalam bukunya, Locke mengatakan bahwa hak milik dari seorang manusia

terhadap benda yang dihasilkannya itu sudah ada sejak manusia lahir. Benda dalam pengertian disini tidak hanya benda yang berwujud tetapi juga benda yang abstrak, yang disebut dengan hak milik atas benda yang tidak berwujud yang merupakan hasil dari intelektualitas manusia.

Apabila seorang pengusaha maupun wirausahawan melanggar hak kekayaan intelektual wirausahawan lain, maka akan mendapatkan masalah bahkan hingga ke ranah hukum. Karenanya diperlukan rasa persaudaraan yang merupakan nilai budaya **torang samua basudara** dan rasa empati terhadap orang lain yang merupakan nilai budaya **mapalus** untuk saling menghormati karya orang lain, sehingga tidak ada pelanggaran yang dilakukan.

### Ruang Lingkup Hak Kekayaan Intelektual (HKI)

Secara garis besar HKI dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

#### 1. Hak Cipta (*Copyrights*)

Hak cipta (lambang internasional: ©, Unicode: U+00A9) adalah hak eksklusif Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengatur penggunaan hasil penuangan gagasan atau informasi tertentu. Pada dasarnya, hak cipta merupakan "hak untuk menyalin suatu ciptaan". Hak cipta dapat juga memungkinkan pemegang hak tersebut untuk membatasi penggandaan tidak sah atas suatu ciptaan. Pada umumnya pula, hak cipta memiliki masa berlaku tertentu yang terbatas.

Hak cipta berlaku pada berbagai jenis karya seni atau karya cipta atau "ciptaan". Ciptaan tersebut dapat mencakup puisi, drama, serta karya tulis lainnya, film, karya-karya koreografis (tari, balet, dan sebagainya), komposisi musik, rekaman suara, lukisan, gambar, patung, foto, perangkat lunak komputer, siaran radio dan televisi, dan (dalam yurisdiksi tertentu) desain industri.

Di Indonesia, masalah hak cipta diatur dalam Undang-undang Hak Cipta, yaitu, yang berlaku saat ini, Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002. Dalam undang-undang tersebut, pengertian hak cipta adalah "hak eksklusif bagi pencipta atau penerima hak untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya atau memberikan izin untuk itu dengan

tidak mengurangi pembatasan-pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku" (pasal 1 butir 1).

### Hak-Hak yang Tercakup dalam Hak Cipta

#### Hak Eksklusif

Beberapa hak eksklusif yang umumnya diberikan kepada pemegang hak cipta adalah hak untuk:

- membuat salinan atau reproduksi ciptaan dan menjual hasil salinan tersebut (termasuk, pada umumnya, salinan elektronik),
- mengimpor dan mengekspor ciptaan,
- menciptakan karya turunan atau derivatif atas ciptaan (mengadaptasi ciptaan),
- menampilkan atau memamerkan ciptaan di depan umum,
- menjual atau mengalihkan hak eksklusif tersebut kepada orang atau pihak lain.

Yang dimaksud dengan "hak eksklusif" dalam hal ini adalah bahwa hanya pemegang hak ciptalah yang bebas melaksanakan hak cipta tersebut, sementara orang atau pihak lain dilarang melaksanakan hak cipta tersebut tanpa persetujuan pemegang hak cipta.

#### Hak Ekonomi dan Hak Moral

Banyak negara mengakui adanya hak moral yang dimiliki pencipta suatu ciptaan, sesuai penggunaan Persetujuan TRIPs WTO (yang secara *inter alia* juga mensyaratkan penerapan bagian-bagian relevan Konvensi Bern). Secara umum, hak moral mencakup hak agar ciptaan tidak diubah atau dirusak tanpa persetujuan, dan hak untuk diakui sebagai pencipta ciptaan tersebut.

Hak cipta di Indonesia juga mengenal konsep "hak ekonomi" dan "hak moral". Hak ekonomi adalah hak untuk mendapatkan manfaat ekonomi atas ciptaan, sedangkan hak moral adalah hak yang melekat pada diri pencipta atau pelaku (seni, rekaman, siaran) yang tidak dapat dihilangkan dengan alasan apa pun, walaupun hak cipta atau hak terkait telah dialihkan. Contoh pelaksanaan hak moral adalah pencantuman nama pencipta pada ciptaan, walaupun misalnya hak cipta atas ciptaan tersebut sudah dijual untuk dimanfaatkan pihak lain. Hak moral diatur dalam pasal 24–26 Undang-undang Hak Cipta.

#### Asosiasi Hak Cipta di Indonesia

Asosiasi Hak Cipta di Indonesia antara lain:

- KCI : Karya Cipta Indonesia
- ASIRI : Asosiasi Industri Rekaman Indonesia
- ASPILUKI : Asosiasi Piranti Lunak Indonesia
- APMINDO : Asosiasi Pengusaha Musik Indonesia
- ASIREFI : Asosiasi Rekaman Film Indonesia
- PAPPRI : Persatuan Artis Penata Musik Rekaman Indonesia
- IKAPI : Ikatan Penerbit Indonesia
- MPA : Motion Picture Assosiation
- BSA : Bussiness Software Assosiation
- YRCI : Yayasan Reproduksi Cipta Indonesia

## 2. Hak Kekayaan Industri (Industrial Property Rights), yang mencakup :

### • Paten (Patent)

**Paten** adalah hak eksklusif yang diberikan oleh Negara kepada penemu atas hasil penemuannya di bidang teknologi, yang untuk selama waktu tertentu melaksanakan sendiri Invensinya tersebut atau memberikan persetujuannya kepada pihak lain untuk melaksanakannya. (UU 14 tahun 2001, ps. 1, ay. 1)

Sementara itu, arti Invensi dan Inventor (yang terdapat dalam pengertian di atas, juga menurut undang-undang tersebut, adalah):

- **Invensi** adalah ide Inventor yang dituangkan ke dalam suatu kegiatan pemecahan masalah yang spesifik di bidang teknologi dapat berupa produk atau proses, atau penyempurnaan dan pengembangan produk atau proses. (UU 14 tahun 2001, ps. 1, ay. 2)
- **Inventor** adalah seorang yang secara sendiri atau beberapa orang yang secara bersama-sama melaksanakan ide yang dituangkan ke dalam kegiatan yang menghasilkan Invensi. (UU 14 tahun 2001, ps. 1, ay. 3)
- **Desain Industri (Industrial Design)**  
Desain industri test (bahasa Inggris: Industrial design) adalah seni terapan di mana estetika dan usability (kemudahan dalam menggunakan suatu barang) suatu barang disempurnakan. Desain industri menghasilkan kreasi tentang bentuk, konfigurasi, atau komposisi garis atau warna atau garis dan warna atau gabungannya, yang berbentuk 3 atau 2 dimensi, yang memberi kesan estetis, dapat dipakai untuk menghasilkan produk, barang, komoditas industri atau kerajinan tangan. Sebuah karya desain dianggap sebagai kekayaan intelektual karena merupakan hasil buah pikiran dan kreatifitas dari pendesainnya, sehingga dilindungi hak ciptanya oleh pemerintah melalui Undang-Undang No. 31 tahun 2000 tentang Desain Industri. Kriteria desain industri adalah baru dan tidak melanggar agama, peraturan perundangan, susila, dan ketertiban umum. Jangka waktu perlindungan untuk desain industri adalah 10 tahun terhitung sejak tanggal penerimaan permohonan Desain Industri ke Kantor Ditjen Hak Kekayaan Intelektual.  
Desain Industri adalah cabang HKI yang melindungi penampakan luar suatu produk. Sebelum perjanjian TRIPS lahir, desain industri dilindungi oleh Undang-Undang Hak Cipta. Namun karena perkembangan desain yang sangat pesat, maka perlu dibuatkan UU Khusus yang mengatur tentang desain industri.
- **Merek (Trademark)**  
**Merek** atau **merek dagang** adalah nama atau simbol yang diasosiasikan dengan produk/jasa dan menimbulkan arti psikologis/asosiasi.
- **Merek Dagang**  
Merek dagang adalah merek yang digunakan pada barang yang diperdagangkan oleh seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum untuk membedakan dengan barang-barang sejenis lainnya.
- **Merek Jasa**  
Merek jasa adalah merek yang digunakan pada jasa yang diperdagangkan oleh seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum untuk membedakan dengan jasa-jasa sejenis lainnya.
- **Merek Kolektif**  
Merek kolektif adalah merek yang digunakan pada barang dan/atau jasa dengan karakteristik yang sama yang diperdagangkan oleh beberapa orang atau badan hukum secara bersama-sama untuk membedakan dengan barang dan/atau jasa sejenis lainnya.

### Fungsi Merek

- ✓ Tanda Pengenal untuk membedakan hasil produksi yang dihasilkan seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama atau badan hukum dengan produksi orang lain atau badan hukum lainnya.
- ✓ Sebagai alat promosi, sehingga mempromosikan hasil produksinya cukup dengan menyebutkan mereknya.
- ✓ Sebagai jaminan atas mutu barangnya.

✓ Menunjukkan asal barang/jasa dihasilkan.

- **Penanggulangan praktik persaingan curang (*repression of unfair competition*)**
- **Desain tata letak sirkuit terpadu (*layout design of integrated circuit*)**
- **Rahasia dagang (*Trade secret*)**
- **Perlindungan Varietas Tanaman (*Plant Variety Protection*)**

Perlindungan Varietas Tanaman (PVT) atau hak pemulia tanaman adalah hak kekayaan intelektual yang diberikan kepada pihak pemulia tanaman atau pemegang PVT untuk memegang kendali secara eksklusif terhadap bahan perbanyakan (mencakup benih, stek, anakan, atau jaringan biakan) dan material yang dipanen (bunga potong, buah, potongan daun) dari suatu varietas tanaman baru untuk digunakan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Suatu kultivar yang didaftarkan untuk mendapatkan PVT harus memiliki karakteristik berikut ini : baru, unik, seragam, stabil, dan telah diberi nama. Hak ini merupakan imbalan atas upaya yang dilakukan pemulia dalam merakit kultivar yang dimuliakannya, sekaligus untuk melindungi konsumen (penanam bahan tanam atau pengguna produk) dari pemalsuan atas produk yang dihasilkan dari kultivar tersebut. Sedangkan Pengertian Perlindungan Varietas Tanaman menurut UU PVT UU NO 29 Tahun 2000 Pasal 1(1) adalah : *Perlindungan khusus yang diberikan negara, yang dalam hal ini diwakili oleh pemerintah dan pelaksanaannya dilakukan oleh Kantor Perlindungan Varietas Tanaman, terhadap varietas tanaman yang dihasilkan oleh pemulia tanaman melalui kegiatan pemuliaan tanaman.*

#### **Sifat Hukum Hak Kekayaan Intelektual (HKI)**

Hukum yang mengatur HKI *bersifat teritorial*, pendaftaran ataupun penegakan HKI harus dilakukan secara terpisah di masing-masing yurisdiksi bersangkutan. HKI yang dilindungi di Indonesia adalah HKI yang sudah didaftarkan di Indonesia.

#### **Konsultan Hak Kekayaan Intelektual**

Adalah orang yang memiliki keahlian di bidang Hak Kekayaan Intelektual dan secara khusus memberikan jasa di bidang pengajuan dan pengurusan permohonan di bidang Hak Kekayaan Intelektual yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dan terdaftar sebagai Konsultan Hak Kekayaan Intelektual di Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual.

#### **Persyaratan Menjadi Konsultan Hak Kekayaan Intelektual**

- Warganegara Indonesia
- Bertempat tinggal tetap di wilayah Republik Indonesia
- Berijazah Sarjana S1
- Menguasai Bahasa Inggris
- Tidak berstatus sebagai pegawai negeri
- Lulus pelatihan Konsultan Hak Kekayaan Intelektual

## Chapter 2

### **SIFAT DASAR, POLA PIKIR, SIKAP MENTAL, WAWASAN DAN ETIKA USAHA**

#### □ SIFAT DASAR WIRAUSAHA

Seorang wirausahawan haruslah seseorang yang mampu melihat ke depan, berpikir dengan penuh perhitungan, mencari pilihan dari berbagai alternatif masalah dan pemecahannya. Dari berbagai penelitian di Amerika Serikat, untuk menjadi wirausahawan, seseorang harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut (BN. Marbun, 1993:63).

- (1) **Percaya diri**, yaitu yang sudah matang jasmani dan rohani, di mana tidak bergantung pada orang lain, memiliki rasa tanggung jawab tinggi, obyektif dan kritis, mantap dan tidak mudah terombang-ambing oleh pendapat dan saran orang lain, serta mampu menahan emosi. Watak dari ciri-ciri ini adalah kepercayaan (keteguhan), ketidaktergantungan, kepribadian mantap, optimisme.
- (2) **Berorientasi pada tugas dan hasil**, yaitu tidak mengutamakan prestise dulu, tetapi mengutamakan prestasi untuk meningkatkan prestise. Wataknya adalah kebutuhan atau haus akan prestasi, berorientasi laba atau hasil, tekun dan tabah, tekad, kerja keras, motivasi, energik, penuh inisiatif.
- (3) **Pengambil resiko**, menghadapi setiap tantangan dengan penuh perhitungan terhadap resiko dan persaingan yang ada. Wataknya adalah mampu mengambil resiko, suka pada tantangan.
- (4) **Kepemimpinan**, pemimpin yang baik harus mau menerima kritik dan bersifat responsif. Wataknya yaitu mampu memimpin, dapat bergaul dengan orang lain, menanggapi saran dan kritik.
- (5) **Keorisinilan**, tidak hanya mengekor pada orang lain, tetapi memiliki pendapat sendiri, ada ide yang orisinil, ada kemampuan untuk melaksanakan sesuatu, di mana bobot kreativitas orisinil suatu produk akan tampak sejauh manakah ia berbeda dari apa yang sudah ada sebelumnya. Wataknya antara lain inovatif (pebaharu), kreatif, fleksibel, banyak sumber, serba bisa, dan mengetahui banyak hal.
- (6) **Berorientasi pada masa depan**, seorang wirausaha haruslah perspektif, mempunyai visi ke depan, oleh sebab itu, faktor kontinuitas harus dijaga dan pandangan harus ditujukan jauh ke depan yang dimulai dengan penyusunan rencana dan strategi yang matang agar jelas langkah-langkah yang akan dilaksanakan.
- (7) **Kreativitas**
- (8) **Konsep 10 D dari Bygrave**, yaitu *dream* (keinginan untuk mewujudkan mimpi di masa depan), *deceiveness* (kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat dan tepat), *doers* (menindaklanjuti setiap keputusan yang dilakukan dengan cepat), *determination* (melaksanakan kegiatan dengan penuh perhatian, rasa tanggung jawab dan tidak mau menyerah), *dedication* (semua perhatian dan kegiatannya dipusatkan semata-mata untuk kegiatan bisnisnya), *devotion* (kegemaran atau kegila-gilaan terhadap bisnis dan pekerjaannya), *details* (memperhatikan faktor-faktor kritis secara rinci), *destiny* (bertanggung jawab atas tujuan yang hendak dicapainya, tidak mau bergantung pada orang lain), *dollars* (uang bukan sebagai motivasi tapi sebagai ukuran kesuksesan), *distribute*

*Distribute* menjelaskan implementasi nilai budaya **torang samua basudara** di mana perlunya persaudaraan dalam menjalankan usaha bersama dalam nilai budaya **sitou timou tumou tou** melalui jiwa kebersamaan budaya **mapalus**

(mendistribusikan kepemilikan bisnis kepada orang-orang kepercayaan yang mau mencapai tujuan dan kesuksesan bisnis bersama).

## ❑ POLA PIKIR BERWIRAUSAHA

Pengusaha berpikir dengan cara yang berbeda dari golongan nonpengusaha. Setiap pengusaha akan berpikir berbeda dalam situasi tertentu maupun akan mengambil keputusan yang berbeda ketika berhadapan dengan masalah yang sama. Pengusaha seringkali dihadapkan pada lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi, disertai dengan resiko yang juga tinggi, tekanan waktu yang mendesak, dan dalam investasi yang sangat melibatkan emosi. Dengan lingkungan seperti itu, saat harus melakukan pengambilan keputusan, seorang pengusaha kadang kala harus (1) menumbuhkan efektivasi, (2) dapat beradaptasi secara kognitif, dan (3) belajar dari kegagalan. Berikut akan kita bahas proses berpikir di balik setiap syarat-syarat tersebut.

### Efektuvasi

Profesor Saras Sarasvathy (dari Darden, University of Virginia) menemukan bahwa pengusaha tidak selalu berpikir untuk melalui sebuah masalah dengan cara yang dimulai dengan hasil yang diinginkan lalu berfokus pada cara mendapatkan hasil tersebut. Proses seperti itu disebut **proses kausa** (*causation process*).

Proses efektivasi berarti menggunakan apa yang dimiliki lalu memilih diantara hasil yang memungkinkan

Sebaliknya, pengusaha seringkali menggunakan **proses efektivasi** (*effectuation process*), yang berarti mereka menggunakan apa yang mereka miliki (siapa mereka, apa yang mereka tahu, dan siapa yang mereka tahu), lalu memilih diantara hasil yang memungkinkan. Profesor Sarav adalah seorang ahli memasak, maka tidak heran kalau contoh yang digunakan

untuk menjelaskan berkaitan dengan masakan.

Bayangkan seorang juru masak yang ditugaskan untuk menyiapkan makan malam. Ada dua cara untuk melakukan pekerjaan tersebut. Pertama, tuan rumah atau klien memilih menu terlebih dahulu. Apa yang dibutuhkan seorang juru masak adalah mendaftar bahan-bahan yang dibutuhkan, belanja, lalu memasak. Ini adalah proses kausa, dimulai dengan sebuah menu tertentu dan berfokus pada pemilihan cara yang paling efektif untuk menyiapkan makanan.

Pada kasus kedua, tuan rumah meminta kepada juru masak untuk melihat bahan dan bumbu yang ada di dapur lalu menyiapkan masakannya. Di sini, juru masak harus membayangkan menu yang mungkin dihasilkan berdasarkan bahan dan bumbu yang ada, memilih menu, dan menyiapkan makan malam. Ini adalah proses efektivasi, dimulai dari bahan dan bumbu yang ada, lalu berfokus untuk menyiapkan satu atau lebih menu yang mungkin.

### Eksperimen Berpikir Sarasvathy #1: Curry in a Hurry

Dalam contoh I (Sarasvathy) menelusuri proses dengan membangun sebuah restoran India imajiner “Curry in a Hurry”. Dua kasus kemudian diuji menggunakan kausa dan efektivasi. Proses kausa yang digunakan dalam contoh ini ditandai dan dibangun dalam prosedur yang dinyatakan oleh Philip Kotler dalam bukunya *Marketing Management* (1991:63, 263). Kotler mendefinisikan pasar sebagai berikut: “Sebuah pasar terdiri atas seluruh konsumen potensial yang mempunyai kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin dan mampu terlibat dalam pertukaran untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan tersebut (1991:63). Dengan produk atau jasa tertentu, Kotler menyarankan prosedur berikut untuk membawa produk/jasa ke dalam pasar (perhatikan bahwa Kotler berasumsi pasarnya telah ada):

(1.) Analisa peluang jangka panjang di dalam pasar.

- (2.) Lakukan riset dan pilih pasar-pasar sasaran.
- (3.) Identifikasi variabel segmentasi dan lakukan segmentasi pasar.
- (4.) Kembangkan profil dari segmen-segmen yang dihasilkan.
- (5.) Evaluasi daya tarik setiap segmen
- (6.) Pilih segmen-segmen sasaran
- (7.) Identifikasi konsep posisi pasar yang memungkinkan untuk setiap segmen sasaran.
- (8.) Pilih, kembangkan dan komunikasikan konsep posisi pasar yang dipilih.
- (9.) Desain strategi pemasaran.
- (10.) Rencanakan program-program pemasaran.
- (11.) Kelola, implementasi dan kontrol upaya pemasaran.

Proses ini dalam pemasaran dikenal dengan proses STP – *segmenting* (segmentasi), *targetting* (penentuan pasar sasaran) dan *positioning* (penentuan posisi pasar).

Curry in a Hurry adalah restoran dengan sebuah ciri baru, restoran India dengan pangsa makanan siap saji (*fast food*). Contoh yang ada menggunakan proses kausa, mengindikasikan bahwa untuk mengimplementasikan ide ini, pengusaha harus memulai dengan seluruh konsumen potensial.

Beberapa variabel segmentasi yang relevan dapat digunakan, misalnya variabel demografis, lingkungan perumahan, asal suku bangsa, status perkawinan, tingkat pendapatan, serta pola makan di luar rumah. Dengan dasar ini, pengusaha dapat mengirimkan kuesioner kepada lingkungan perumahan tertentu lalu mengorganisasi kelompok-kelompok fokus (*focus group*). Hal tersebut akan membantu menentukan pilihan menu, dekorasi, jam dan perincian operasional lainnya. Selanjutnya, kampanye penjualan dan pemasaran dapat didesain untuk menarik pasar sasaran agar mencoba restoran mereka. Selain itu, survei di restoran India dan restoran siap saji yang lain dapat dilakukan dengan beberapa metode untuk mengembangkan prediksi mengenai permintaan yang masuk akal atas restoran yang direncanakan olehnya.

Dalam setiap kasus, proses tersebut akan melibatkan pertimbangan mengenai waktu dan upaya pemasaran yang dibutuhkan. Juga dibutuhkan sumber daya untuk penelitian, dan kemudian mengimplementasikan strategi pemasaran. Singkatnya, paradigma yang ada sekarang mengarah pada segmen pasar sasaran yang optimal dari pasar yang ditentukan sebelumnya.

Sebaliknya, jika pengusaha imajiner kita akan menggunakan proses efektivasi untuk membangun restorannya, maka ia akan melangkah pada arah yang berbeda (perhatikan bahwa efektivasi di sini dikatakan sebagai sebuah alternatif yang terdeskripsi secara valid dan dapat berjalan untuk proses STP – buka sebagai satu-satunya cara anormatif yang memiliki superioritas). Sebagai contoh, daripada memulai dengan asumsi bahwa pasarnya telah ada dan menginvestasikan uang serta sumber daya lainnya untuk mendesain restoran terbaik yang memungkinkan untuk pasar tertentu, ia akan memulai memeriksa cara-cara atau kausa-kausanya khusus yang ada. Kita asumsikan ia hanya mempunyai sumber daya modal yang sangat terbatas, maka ia harus berpikir secara kreatif untuk membawa gagasannya ke pasar dengan sumber daya yang sedapat mungkin mendekati nol. Ia dapat melakukan hal ini dengan meyakinkan seorang pemilik restoran yang telah mapan untuk menjadi mitra strategis atau dengan hanya melakukan riset pasar yang cukup untuk meyakinkan seorang pemilik dana agar menginvestasikan uang yang diperlukan dalam memulai sebuah restoran. Metode efektivasi lain yang dapat meyakinkan sebuah restoran India lokal ataupun restoran siap saji lokal adalah mengizinkannya membuka sebuah gerai untuk menjual makanan siap saji India yang dipilih. Memilih sebuah menu dan

menyajikan dengan detail sedemikian rupa akan menjadi intinya dan secara tentatif, mungkin hal ini merupakan sebuah proses pemuasan.

Beberapa cara lain dari efektivitas dapat dibayangkan, yang mungkin secara nyata dilakukan seorang pengusaha adalah dengan mengontak satu atau lebih teman maupun relasinya yang bekerja di tengah kota, lalu membawakan mereka dan kolega mereka beberapa contoh makanan untuk dicoba. Jika orang-orang di kantor tersebut menyukai makanannya, ia akan mendapatkan pesanan untuk jasa pesan antar makan siang. Sepanjang waktu ia dapat mengembagkan basis konsumen yang cukup untuk memulai sebuah restoran atau usaha lainnya.

Dengan titik awal yang sama, tetapi dengan suatu kelompok yang berbeda, pengusaha pada akhirnya mungkin akan membangun satu dari berbagai variasi bisnis. Untuk mengenal secara singkat beberapa kemungkinan, perhatikan hal berikut: siapa yang pertama kali akan membeli makanan dari pengusaha Curry in a Hurry kita, atau yang merupakan konsumen sasaran pertama. Dengan mendengarkan konsumen secara terus-menerus dan membangun jaringan kerja konsumen dan mitra strategis yang terus meningkat, pengusaha dapat mengidentifikasi profil segmen pasar yang dapat digarap. Sebagai contoh, bila konsumen pertama yang membeli makanan dan kembali lagi adalah wanita berbagai etnis yang bekerja, pengusaha bisa mulai menargetkan seluruh wanita bekerja pada lokasi geografis tersebut, atau ia mungkin dapat memikirkan untuk menempatkan lebih banyak gerai di wilayah yang banyak dijangkau wanita bekerja dengan profil yang mirip sebuah waralaba – Women in a Hurry.

Jika konsumen utama lebih tertarik pada gagasan liburan etnis eksotis daripada makanan, maka pengusaha dapat mengembangkan pada yang lain seperti catering, rencana pesta, dan lain sebagainya “Curry Favors”. Mungkin jika konsumen yang membeli makanan darinya karena mereka benar-benar menikmati untuk mempelajari kultur baru, ia mungkin akan menawarkan kelas yang mungkin dimulai dengan kursus masakan India dan bergerak ke arah aspek kultural seperti konser dan sejarah kuno atau filosofi dan gagasan yang mendalam bahwa makanan adalah sarana eksploitasi kultural – “School of Curry”. Atau barangkali apakah yang membuat mereka benar-benar tertarik adalah tema wisata serta piknik perjalanan lain ke India dan Timur Jauh – “Curryland Travel”.

Singkatnya, menggunakan proses efektivitas untuk membangun perusahaan, pengusaha dapat membangun beberapa jenis perusahaan yang berbeda dalam industri yang sama sekali berbeda. Ini berarti bahwa gagasan awal (atau kumpulan kausa) tidak berimplikasi pada cakupan strategis tunggal apa pun bagi perusahaan (atau efek tertentu). Sebaliknya, proses efektivitas memungkinkan pengusaha menciptakan satu atau beberapa efek yang mungkin terjadi tanpa memperhatikan tujuan akhir yang akan dicapai dari apa yang telah dimulainya. Proses ini bukan hanya memungkinkan realisasi beberapa efek yang mungkin terjadi meskipun secara umum hanya satu ataupun beberapa yang benar-benar direalisasikan dalam implementasinya, tetapi juga memperbolehkan pengambil keputusan mengubah tujuannya atau bahkan membentuk dan membangun tujuan itu sepanjang waktu, menggunakan kelompok ketika proses tersebut timbul.

Kutipan langsung dari Sarasvathy yang kita gunakan di sini tentang efektivitas bukan untuk menyatakan bahwa cara tersebut lebih baik dalam proses pemikiran yang melibatkan kausa, tetapi hanya untuk memperlihatkan sebuah cara yang kadang kala dipikirkan oleh seorang pengusaha. Sarasvathy dengan jelas mendeskripsikan implikasi efektivitas untuk pengusaha dalam lima prinsip dasar.

### 1. Prinsip *patchwork quilt* (*patchwork quilt principle*)

Ini adalah sebuah prinsip tindakan yang didorong oleh keinginan (*means-driven*) berlawanan dengan yang didorong oleh tujuan (*goal-driven*). Yang ditekankan dalam prinsip ini adalah menciptakan suatu hal baru dengan cara yang ada daripada menemukan cara baru untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana disebutkan oleh Sarasvathy, “hal tersebut bukanlah pola tertentu yang penting, yang penting adalah apa yang dilakukan oleh pengusaha terhadap hal itu.”

Terdapat lima prinsip dasar implikasi efektivasi untuk pengusaha

### 2. Prinsip resiko yang dapat ditanggung (*affordable loss principle*)

Prinsip ini menetapkan komitmen terhadap kesediaan seseorang untuk menanggung kerugian daripada berinvestasi dengan mengkalkulasi imbal hasil yang diharapkan dari suatu proyek. Kalkulasi mengenai kesediaan seseorang untuk menanggung kerugian ini tidak bergantung pada dugaan yang tepat dalam sebuah lingkungan dengan ketidakpastian yang sangat tinggi, tetapi bergantung pada kondisi keuangan serta psikologis pengusaha untuk menanggung sejumlah kerugian. Dengan prinsip ini, pengusaha dapat bereksperimen dalam sebuah usaha baru pada lingkungan yang tidak pasti dengan kerugian maksimum yang diketahui apabila hal yang diharapkan tidak terjadi.

Kelima prinsip dasar dalam implikasi efektivasi untuk pengusaha menjelaskan implementasi nilai budaya *mapalus* di mana perlunya tolong menolong melalui jiwa kebersamaan budaya dalam menanggung resiko selama menjalankan usaha bersama dalam nilai budaya *sitou timou tumou tou*

### 3. Prinsip burung di tangan (*bird-in-hand-principle*)

Prinsip ini melibatkan negosiasi dengan setiap dan seluruh pihak yang berkepentingan yang bersedia memberi komitmen untuk proyek, tanpa mengkhawatirkan biaya-biaya peluang atau mengelaborasi analisis persaingan. Dalam hal ini efektivasi menekankan masukan dari para pemilik saham yang benar-benar memberi komitmen dan karena hal itu membantu membentuk usaha baru tersebut – tanpa memperhatikan biaya peluang dari tingkat kepuasan para pemegang saham yang ada pada beban yang kemungkinan ditanggung oleh pemegang saham lainnya. Seperti peribahasa yang berbunyi “seekor burung yang ada di tangan lebih berharga daripada suara burung di semak-semak”.

### 4. Prinsip limun (*lemonade principle*)

Prinsip ini menyarankan agar mengakui dan menyelaraskan tindakan kelompok untuk mengendalikan kejutan-kejutan daripada menghindarinya, mengatasi atau beradaptasi dengan hal tersebut. Apabila konsisten dengan prinsip ini, selalu dimungkinkan untuk melihat sisi lain dari setiap ancaman untuk menemukan atau menghasilkannya.

### 5. Prinsip pilot dalam pesawat (*pilot-in-the plane principle*)

Prinsip ini menyarankan agar mengandalkan dan bekerja dengan orang yang menjadi pemandu utama peluang dan tidak membatasi upaya wirausaha untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang berada di luar kendali individu, seperti perubahan teknologi dan tren sosio-ekonomi. Cara berpikir pengusaha secara efektif akan berfokus pada aspek-aspek masa depan yang dapat mereka kontrol dengan tindakan mereka sendiri; dengan demikian, mereka tidak perlu memprediksi masa depan.

Kelima prinsip tersebut memungkinkan pengusaha menempatkan diri mereka sendiri dalam kontrol usaha baru mereka bukan mengandalkan pada beberapa rencana terbang yang telah terprogram sebelumnya, sehingga mereka bukan saja membantu lingkungan, tetapi juga membentuk dan mengeksplorasi peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan.

Dengan sifat dasar lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis yang ditandai dengan perubahan yang cepat terjadi, mendasar dan berkelanjutan, sebagian besar pengusaha perlu menggunakan pola pikir berwirausaha sehingga perusahaan mereka dapat dengan sukses beradaptasi pada perubahan lingkungan. Pola pikir berwirausaha ini meliputi kemampuan untuk merasa, bertindak, dan memobilisasi dengan cepat, bahkan dalam kondisi yang tidak pasti.

Agar dapat melakukan ini dengan baik, individu harus mengembangkan *kemampuan beradaptasi secara kognitif (cognitive adaptability)*. Mike Haynie, seorang purnawirawan Mayor dari Angkatan Udara AS dan saat ini merupakan profesor di Universitas Syracuse telah mengembangkan sejumlah model kemampuan beradaptasi secara kognitif dan sebuah survei untuk mengungkap hal tersebut yang akan akan dikemukakan di sini.

### **Kemampuan Beradaptasi secara Kognitif**

Kemampuan beradaptasi secara kognitif menggambarkan sejauh mana pengusaha bersikap dinamis, fleksibel, mengatur diri sendiri dan terlibat dalam proses mendapatkan kerangka kerja pengambilan beragam keputusan yang berfokus pada kemampuan merasakan serta memproses perubahan dalam lingkungan mereka lalu bertindak terhadap perubahan tersebut.

Pengusaha akan mampu mencapai tingkatan ini dengan menanyakan pada diri sendiri serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan (1) pemahaman, (2) keterkaitan, (3) strategi, dan (4) refleksi.

#### **1. Pertanyaan pemahaman (*comprehension question*)**

Pertanyaan yang di desain untuk meningkatkan pemahaman pengusaha tentang sifat alamiah dari lingkungan.

#### **2. Tugas keterkaitan (*connection task*)**

Tugas yang di desain untuk menstimulasi pengusaha untuk berpikir tentang situasi saat ini berkaitan dengan kesamaan dan perbedaan dalam situasi yang sebelumnya dihadapi dan dipecahkan.

#### **3. Tugas strategis (*strategic task*)**

Tugas yang didesain untuk menstimulasi pengusaha agar berpikir tentang strategi-strategi yang sesuai untuk memecahkan permasalahan (dan mengapa digunakan strategi tersebut) atau mengejar peluang (dan bagaimana cara mengejar peluang tersebut).

#### **4. Tugas refleksi (*reflection task*)**

Tugas yang didesain untuk menstimulasi pengusaha agar berpikir tentang pemahaman dan perasaan mereka seiring kemajuan yang mereka lakukan di sepanjang proses kewirausahaan.

Pengusaha yang mampu meningkatkan adaptasi kognitifnya memiliki kemampuan yang teruji untuk (1) mengadopsi situasi baru, hal ini menyediakan dasar di mana pengalaman dan pengetahuan yang telah diperoleh seseorang akan mempengaruhi pembelajaran atau pemecahan permasalahan dalam situasi baru; (2) menjadi kreatif, kemampuan ini dapat menciptakan ide, solusi atau ilham yang orisinal dan adaptif; dan (3) mengkomunikasikan alasan seseorang di balik respons tertentu.

Dengan adanya ketidakpastian alamiah dan tingginya resiko dalam tindakan wirausaha, terdapat kemungkinan bahwa pengusaha akan mengalami kegagalan. Kegagalan dapat menjadi sesuatu yang berharga apabila ada sesuatu yang dapat dipelajari dari hal tersebut. Kita sekarang akan menyelidiki proses pembelajaran dari kegagalan bisnis.

### **Pembelajaran dari Kegagalan Bisnis**

Meskipun terdapat banyak kasus kegagalan bisnis, hal yang paling umum terjadi adalah pengalaman yang tidak mencukupi. Pengusaha yang memiliki pengalaman lebih banyak

akan memiliki pengetahuan untuk melakukan peran dan tugas yang dibutuhkan secara lebih efektif dalam meraih keberhasilan. Pengalaman ini tidak hanya berasal dari keberhasilan. Bahkan, dapat dikatakan akan lebih banyak belajar dari kegagalan.

Ahli kewirausahaan ternama, Rita McGrath berpendapat bahwa, karena para pengusaha umumnya mencari keberhasilan dan menghindari kegagalan dalam proyek mereka, maka kesalahan dianggap tidak hanya sebagai sesuatu yang menghambat proses pembelajaran dan pemahaman, namun juga membuat proyek menghadapi kemungkinan gagal lebih besar atau lebih mahal dari yang seharusnya. Meskipun Profesor McGrath berfokus pada kegagalan proyek dalam sebuah perusahaan, terlihat bahwa proses pembelajaran dari kegagalan juga memberi manfaat bagi masyarakat melalui penerapan pengetahuan pada bisnis yang berkelanjutan. Bisnis lain dapat belajar dari sebuah kesalahan pengusaha dan bahwa pembelajaran dapat membantu perekonomian kita.

Motivasi untuk mengelola bisnis sendiri umumnya tidak hanya berhubungan dengan keuntungan pribadi, tetapi juga kesetiaan pada suatu produk, kesetiaan pada pasar dan pelanggan pertumbuhan pribadi, dan kebutuhan untuk membuktikan diri sendiri. Sejumlah pengusaha menggunakan bisnis mereka untuk “menciptakan produk yang lahir dari keinginan dan kebutuhan mereka sendiri. Mereka umumnya menciptakan untuk mengekspresikan konsep subjektif dari kecantikan, emosi atau sejumlah nilai estetika yang ideal.” Untuk anggota keluarga bisnis, perusahaan tidak hanya menjadi sumber pendapatan, tetapi juga sebuah konteks bagi aktivitas keluarga serta pembentukan kebanggaan dan identitas keluarga. Hal ini mengakibatkan kegagalan suatu bisnis cenderung menghasilkan respon emosi yang negatif dari pengusaha; respon emosi negatif ini disebut dengan **kesedihan** (*grief*).

Kesedihan dapat mengganggu kemampuan pengusaha untuk belajar dari kegagalan sekaligus pada motivasi mereka untuk mencoba kembali. Bagi pengusaha, belajar dari kegagalan bisnis timbul ketika mereka menggunakan informasi yang tersedia mengenai mengapa bisnis yang dilakukan gagal (*feedback information*) untuk merevisi pengetahuan yang telah dimiliki mengenai bagaimana mengelola bisnis mereka sendiri secara efektif (*entrepreneurial knowledge*) yang merevisi asumsi tentang konsekuensi atas penilaian, keputusan, tindakan dan non tindakan sebelumnya.

Terdapat dua deskripsi utama dari proses pemulihan kesedihan yang dikelompokkan sebagai orientasi pada kehilangan atau orientasi pada perbaikan.

**Orientasi pada kehilangan** (*loss-orientation*) pendekatan atas pemulihan kesedihan yang melibatkan usaha, pemrosesan, sejumlah aspek dari pengalaman kehilangan dan sebagai hasil dari proses ini, memutuskan ikatan emosional atas objek yang hilang.

**Orientasi pada perbaikan** (*restoration-orientation*) pendekatan atas pemulihan kesedihan berdasarkan pada penghindaran dan tindakan proaktif terhadap sumber sekunder stres yang timbul dari rasa kehilangan yang besar.

Untuk mempercepat proses pemulihan kesedihan, dapat dilakukan **proses ganda kesedihan** (*dual process for grief*) yang melibatkan pergerakan antara dua pendekatan pemulihan kesedihan (orientasi pada kehilangan dan orientasi pada perbaikan). Pergerakan di antara kedua orientasi ini membuat seseorang mampu memperoleh manfaat dari masing-masing orientasi tersebut dan meminimalisasi pengeluaran untuk salah satu gaya karena waktu yang terlalu lama, hal ini mengingat proses pemulihan sangat penting karena dengan cepat mengurangi gangguan emosi atas pembelajaran.

Proses ganda pemulihan kesedihan memiliki sejumlah implikasi praktis, yaitu:

- (1) Pengetahuan bahwa perasaan dan reaksi yang dialami pengusaha adalah hal yang normal bagi seseorang yang menghadapi kehilangan seperti itu dan dapat membantu mengurangi perasaan malu dan bersalah. Hal ini kemudian dapat mendorong

pengusaha untuk mengeluarkan perasaan sedihnyam sehingga mungkin akan mempercepat proses pemulihan.

- (2) Terdapat hasil psikologis dan fisik yang ditimbulkan dari perasaan kehilangan yang berkaitan dengan kesedihan. Menyadari bahwa hal itu merupakan “gejala” kesedihan dapat mengurangi sumber sekunder dari stress dan juga membantu melalui pilihan perawatan.
- (3) Terdapat proses pemulihan dari kesedihan yang menawarkan hiburan bagi pengusaha bahwa segala perasaan kehilangan, sedih dan ketidakberdayaan yang mereka rasakan, pada akhirnya akan hilang.
- (4) Pemulihan dari kehilangan memberikan sebuah kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan kewirausahaan seseorang. Hal ini memberikan manfaat bagi individu dan masyarakat.

#### ❑ SIKAP MENTAL WIRAUSAHA

Setiap wirausaha tidak hanya memiliki sifat dasar dan pola pikir berwirausaha saja, tetapi juga membutuhkan sikap mental yang baik agar dapat menggapai sukses, diantaranya yaitu:

- (1) *Berani*. Keberanian adalah modal utama dalam berusaha, terutama berani dalam memutuskan untuk mengubah paradigma bahwa setelah selesai kuliah adalah bukan menjadi pegawai/orang gajian, tetapi setelah lulus sekolah/kuliah akan berani menjadi usahawan/berwirausaha.
- (2) *Jujur*. Kejujuran merupakan mata uang yang akan laku di mana-mana (Pythagoras). Jujur kepada mitra/pemangku kepentingan usaha kita (pembeli/pelanggan, pemasok, pemerintah dan atau calon pembeli lainnya).
- (3) *Tekun*. Ketekunan merupakan kesadaran dari sifat penting bagi seorang wirausaha, terutama tetap tekun pada saat bisnis mengalami guncangan.
- (4) *Ulet*. Keuletan menjadi modal utama agar tetap tahan banting dan tahan dalam situasi dan kondisi apapun, kondisi kritis dan atau atidak.
- (5) *Sabar*. Kesabaran sering menjadi penentu dalam keberlanjutan usaha, orang yang tidak sabar sering mendorong untuk berbuat tidak jujur kepada mitra usaha dengan tujuan untuk memperoleh pendapatan besar dalam jangka pendek, tidak memikirkan bisnis jangka panjang.
- (6) *Tabah*. Ketabahan menjadi penentu bagi seorang pengusaha terutama pada saat usaha mengalami pasang surut.
- (7) *Positif*. Sikap dan berpikir positif akan mendorong dan memacu pengusaha untuk meningkatkan usahanya.
- (8) *Rendah hati*. Rendah hati akan menjadi modal bagi pengusaha terutama penilaian bagi pihak lain atau mitra usaha bahwa wirausaha tersebut dapat dijadikan mitra usaha dalam jangka panjang sebab biasanya orang yang rendah hati akan menyenangkan bagi mitra usaha.
- (9) *Kemauan (daya juang tinggi)*. Kemauan atau daya juang tinggi merupakan sikap yang harus dimiliki secara kuat, sebab akan mendorong percepatan usaha tersebut untuk maju.
- (10) *Tanggung jawab*. Rasa tanggung jawab yang tinggi atas jenis usaha/bisnis apapun yang dimiliki oleh seorang pengusaha akan menata usahanya lebih hati-hati dan penuh tanggung jawab terutama bagi mitra dan para staf atau pegawainya.

## □ MOTIVASI

### Konsep Dasar

Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls. Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif dengan kekuatan yang sangat besar yang akan menentukan perilaku seseorang, motif ini seringkali berkurang apabila telah mencapai kepuasan ataupun karena menemui kegagalan.

### Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow berpendapat bahwa hirarki kebutuhan manusia dapat dipakai untuk melukiskan dan meramalkan motivasinya. Teorinya tentang motivasi didasarkan pada dua asumsi, yang pertama kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyainya, dan kedua, kebutuhan merupakan hirarki dilihat dari pentingnya. Menurut Maslow, ada lima kategori kebutuhan manusia, yaitu: *physiological*

2 asumsi teori motivasi: (1) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai; (2) kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya

*needs* (fisiologis), *safety* (keamanan), *social* (afiliasi), *esteem* (penghargaan), dan *self actualization* (perwujudan diri). Bila satu tingkat kebutuhan sudah terpenuhi, maka akan muncul tingkat kebutuhan yang lainnya.

### Teori Motivasi Hawthorne

Satu hal yang sangat penting ditemukan bahwa untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, perlu adanya faktor *human relation*. Jika karyawan mendapat perhatian khusus secara pribadi terhadap dirinya dan juga terhadap kelompoknya, maka produktivitasnya akan meningkat. Maka, seorang wirausaha harus pandai mendekati dan

Teori motivasi Hawthorne menjelaskan pentingnya *human relation* untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan seperti dalam budaya *mapalus* yang memberikan rasa empati terhadap orang lain untuk memotivasinya melalui "manajemen tepuk"

memperhatikan pekerjaan yang sedang dikerjakan karyawan, kemudian memberi pujian spontan, atau tepuk bahunya sebagai tanda kebanggaan pimpinan memiliki karyawan seperti dia. Hal ini dikenal dengan "manajemen tepuk" yang memberikan andil dalam meningkatkan produktivitas.

### Teori X dan Teori Y (Douglas Mc. Gregor)

Teori X dan Y hanya memberikan kira-kira arah atau kecenderungan orang. Orang yang menganut teori Y untuk hal tertentu, namun ia juga harus memimpin dan mengawasi para pekerja menurut teori X, jadi kedua teori ini tidak dapat dibandingkan baik dan buruknya. Teori X mengasumsikan bahwa kebanyakan orang lebih suka dipimpin tidak punya tanggung jawab dan ingin selamat saja, ia dimotivasi oleh uang, keuntungan dan ancaman hukuman. Manajer yang menganut teori X akan menganut sistem pengawasan dan disiplin yang ketat terhadap para pekerja.

Sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak lahir. Semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pimpinan. Inilah tugas manajer, yaitu membangkitkan daya kreasi para pekerja. Mc. Gregor mengemukakan daftar asumsi tentang hakekat manusia dalam teori X dan teori Y sebagai berikut:

<b>Teori X</b>	<b>Teori Y</b>
1. Pekerjaan pada hakekatnya tidak disenangi orang banyak	1. Pekerjaan itu sebetulnya sama dengan bermain, cukup menarik dan mengasyikkan.
2. Kebanyakan orang rendah tanggung jawabnya dan lebih suka dipimpin	2. Orang mempunyai kemampuan mengawasi diri sendiri guna mencapai tujuan.
3. Kebanyakan orang kurang kreatif	3. Setiap orang mempunyai kemampuan kreativitas.
4. Orang lebih suka memikirkan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisik saja, asal itu sudah dipenuhi, selesai persoalannya	4. Orang tidak hanya memiliki kebutuhan fisik saja, tetapi juga memiliki kebutuhan rasa aman, ingin bergaul, ingin dihargai dan ingin menonjolkan dirinya.
5. Kebanyakan orang harus dikontrol secara ketat, dan sering harus dipaksakan menerima tujuan organisasi (dipaksa bekerja).	5. Orang harus diberi motivasi agar dapat membangkitkan daya inisiatif dan kreativitasnya.

### **Teori Pola A dan Pola B**

Teori pola A beranggapan bahwa orang atau individu tidak mempunyai perasaan, tidak terbuka, suka menolak eksperimen, dan tidak mau menolong orang lain.

Pola B beranggapan bahwa setiap orang memiliki perasaan, tenggang rasa, bersifat terbuka, mau melakukan eksperimen dan mau menolong orang lain.

Agyris menyatakan walaupun pola A sama dengan teori X, dan pola B sama dengan teori Y, tetapi sebenarnya tidak selalu demikian. Dalam keadaan tertentu, pola A bisa berhubungan dengan teori Y, pola B bisa berhubungan dengan teori X, dengan cara demikian dapat timbul manajer-manajer yang memiliki kombinasi XA, XB, atau YA, YB. Pendekatan terhadap tenaga kerja harus secara manusiawi, sejalan dengan hubungan perburuhan Pancasila yang tidak membenarkan perlakuan manusia sebagai mesin atau robot. Hubungan perburuhan Pancasila menekankan bahwa tenaga kerja adalah manusia yang memiliki harkat, martabat, memiliki cita rasa, berkebutuhan, memiliki kepribadian, ada kekurangan dan kelebihan yang perlu dibantu sesama. Tidak boleh ada *exploitation de l'homme par l'homme*, penghisapan manusia atas manusia.

### **Teori Hygiene dari Frederick Herzberg**

Teori ini adalah hasil studi Herzberg di Pittsburg menginterview 200 insinyur dan akuntan dari 11 industri tentang hal-hal yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaan. Kesimpulannya iada aada dua kategori yang berlaian yang emmeprngaruhi perilaku, yang pertama disebut faktor hygiene, yaitu faktor lingkungan yang mempengaruhi ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaan, kategori kedua sebagai motivator karena memotivasi orang untuk bekerja.

Termasuk faktor hygiene adalah kebijakan perusahaan, administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, uang, status dan keamanan. Faktor hygiene ini tidak ada hubungannya dengan peningkatan output secara langsung, tetapi hanya mencegah timbulnya kerugian karena kegairahan kerja buruh yang rendah. Sedangkan faktor motivatof ialah yang memuaskan seperti rasa puas mengembangkan karir, ada pengalaman dalam pekerjaan yang diwujudkan melalui prestas, penghargaan atas

pekerjaan, tantangan pekerjaan, bertambang tanggung jawab, ada kemungkinan meningkat lebih maju. Faktor-faktor ini akan meningkatkan kegairahan kerja.

### **Teori Espektasi (harapan) dari Vroom**

Teori ini mendasarkan pemikirannya pada dua asumsi:

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

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut Vroom mengusulkan suatu teori tentang motivasi: Motif seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai ekspektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut, dapat dirumuskan sebagai berikut:

$M = E (H \times N)$  di mana M adalah motivasi, E adalah ekspektasi, H adalah Hasil, dan N adalah Nilai.

Untuk mengetes teori Vroom ini telah banyak dilakukan penelitian, ada dua hal yang ditemukan dalam penelitian tersebut, yaitu:

- (1) Perbedaan antara imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- (2) Spesifikasi dari suatu keadaan, di mana ekspektasi dan nilai mempengaruhi kualitas pekerjaan seseorang.

Disamping itu, ditemukan pula dua kondisi yang harus dipenuhi agar ekspektasi dan kepuasan itu dapat mempengaruhi penampilan, yaitu:

- (1) Persepsi yang tepat tentang peranan seseorang dalam organisasi.
- (2) Kemampuan yang memadai untuk terlaksananya tugas (Filley 1976)

### **ETIKA WIRUSAHA**

Istilah etika diartikan sebagai suatu perbuatan standar (*standard of conduct*) yang memimpin individu dalam membuat keputusan. *Ethics is the study of right and wrong and of the morality of choices made by individuals. An ethical decision or action is one that is right according to some standard of behavior. Business ethics (sometimes referred to as management ethical is the application of moral standard to business decisions and actions).*

Beberapa pengertian tentang etika adalah sebagai berikut:

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

Kota Manado mempunyai kawasan *boulevard* yang menunjukkan Manado mampu bersaing dengan kota-kota besar di Indonesia baik dari sistem ekonomi, sosial, politik dan hukum yang hampir sama dengan kota lain, yang berbeda adalah rasa kebersamaan dan tingkat toleransi yang sangat tinggi hingga dijuluki kota taraman/terkonduf karena masyarakatnya selalu menjunjung tinggi motto **torang samua basudara**

**Etika Bisnis** (*business ethics*) menurut Saiman (2012: 293) adalah keseluruhan dari aturan-aturan etika, baik yang tertulis maupun tidak tertulis yang mengatur hak-hak dan kewajiban produsen dan konsumen serta etika yang harus dipraktekkan dalam bisnis.

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 memecahkan persoalan.

Etika bisnis sangat penting untuk mempertahankan loyalitas pemilik kepentingan dalam membuat keputusan dan memecahkan persoalan perusahaan. **Pemilik kepentingan** adalah semua individu atau kelompok yang berkepentingan dan berpengaruh terhadap keputusan perusahaan. Ada dua jenis pemilik kepentingan yang berpengaruh terhadap perusahaan, yaitu pemilik kepentingan yang berpengaruh terhadap keputusan perusahaan, yaitu pemilik kepentingan internal (investor, karyawan, manajemen dan pimpinan perusahaan), dan pemilik kepentingan eksternal (pelanggan, asosiasi dagang, kreditor, pemasok, pemerintah, masyarakat umum dan kelompok khusus yang berkepentingan terhadap perusahaan). Pihak-pihak ini sangat menentukan keputusan dan keberhasilan perusahaan. Menurut Zimmerer (1996:21) yang termasuk kelompok pemilik kepentingan yang mempengaruhi keputusan bisnis adalah (1) para pengusaha/mitra usaha, (2) petani dan pemasok bahan baku, (3) organisasi pekerja, (4) pemerintah, (5) bank, (6) investor, (7) masyarakat umum, serta (8) pelanggan dan konsumen.

Selain etika dan perilaku, yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis adalah norma etika.

Menurut Zimmerer (1996:22) ada tiga tingkatan norma etika, yaitu:

1. Hukum, berlaku bagi masyarakat secara umum yang mengatur perbuatan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan. Hukum hanya mengatur standar perilaku minimum.
2. Kebijakan dan prosedur organisasi, memberi arahan khusus bagi setiap orang dalam organisasi dalam mengambil keputusan sehari-hari. Para karyawan akan bekerja sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan/organisasi.
3. Moral sikap mental individual, sangat penting untuk menghadapi suatu keputusan yang tidak diatur oleh aturan formal. Nilai moral dan sikap mental individual biasanya berasal dari keluarga, agama, sekolah. Sebagian lain yang menentukan etika perilaku adalah pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Kebijakan dan aturan perusahaan sangat penting terutama untuk membantu, mengurangi, dan mempertinggi pemahaman karyawan tentang etika perilaku.

Menurut Zimmerer (1996), kerangka kerja etika dapat dikembangkan melalui tiga tahap: **Tahap pertama**, mengakui dimensi-dimensi etika yang ada sebagai suatu alternatif atau keputusan.

**Tahap kedua**, mengidentifikasi pemilik kepentingan kunci yang terlibat dalam pengambilan keputusan.

**Tahap ketiga**, membuat pilihan alternatif dan membedakan antara tanggapan etika dan bukan etika. Ketika membuat pilihan alternatif tanggapan etika dan bukan etika serta mengevaluasi dampak positif dan negatifnya, manajer akan menemukan beberapa hal berikut:

- (a) Prinsip-prinsip dan etika perilaku.
- (b) Hak-hak moral
- (c) Keadilan
- (d) Konsekuensi dan hasil
- (e) Pembeneran publik
- (f) Intuisi dan pengertian/wawasan.

**Tahap keempat**, adalah memilih tanggapan etika yang terbaik dan mengimplementasikannya. Pilihan tersebut harus konsisten dengan tujuan, budaya dan sistem nilai perusahaan serta keputusan individu.

Menurut Zimmerer, yang bertanggung jawab terhadap moral etika adalah manajer. Oleh karena itu, ada tiga tipe manajer dilihat dari sudut etikanya, yaitu:

- (1) Manajemen tidak bermoral, yang didorong oleh kepentingan dirinya sendiri, demi keuntungan sendiri atau perusahaan. Kekuatan yang menggerakkan manajemen immoral adalah kerakusan/ketamakan, yaitu berupa prestasi organisasi atau keberhasilan personal.
- (2) Manajemen amoral, yang mempunyai tujuan utama adalah 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 bermoral juga bertujuan meraih keberhasilan, tetapi dengan menggunakan aspek legal dan prinsip-prinsip etika. Filosofi manajemen bermoral selalu melihat hukum sebagai standar minimum untuk beretika dalam perilaku.

### Prinsip-Prinsip Etika dan Perilaku Bisnis

Menurut pendapat Michael Josephson (1988) yang dikutip oleh Zimmerer (1996:27-28), ada 10 prinsip etika yang mengarahkan perilaku, yaitu kejujuran, integritas, memelihara janji, kesetiaan, kewajaran/keadilan, suka membantu orang lain, hormat kepada orang lain,

Saling percaya antar anggota masyarakat dengan perusahaan atau pengusaha merupakan elemen penting untuk suksesnya suatu bisnis jangka panjang

warga negara yang bertanggung jawab, mengejar keunggulan, dapat dipertanggung jawabkan.

Sedangkan dalam Saiman, (2012:297) disebutkan prinsip-prinsip etika adalah sebagai

berikut:

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

### Faktor yang mempengaruhi Etika

Banyak faktor yang mempengaruhi etika, namun pada dasarnya ada tiga faktor utama, yaitu (Bovee et al, 2004).

- (1) *Cultural difference*, sebagaimana diketahui bahwa setiap daerah memiliki kebiasaan sendiri-sendiri, lain negara lain pula kebiasaannya. Penyogokan, komisi, titipan, amplop, upeti, dsb, tentu dipahami dalam bentuk yang berbeda di setiap daerah, ada yang membolehkan, ada yang merang, ada yang mengharuskan. Ada pula yang dibuat kesepakatan bahwa dunia industri tidak dibenarkan menggunakan penyogokan sebagai alat meneroboskan produknya ke suatu daerah, walaupun demikian sogok menyogok ini tidak kunjung habis dan sulit diberantas.
- (2) *Knowledge*, orang-orang yang mengetahui dan berada dalam jalur pengambilan keputusan mencoba berusaha tidak terlibat dalam masalah-masalah menyangkut masalah etika ini.
- (3) *Organizational behavior*, fondasi kokoh sebuah etika bisnis adalah iklim yang berlaku pada sebuah organisasi. Ada organisasi yang betul-betul ketat menjaga etika, dan memberi pelatihan pada karyawannya agar selalu menjaga etika. Oleh karena itu, harus dibangun komunikasi yang baik dan terus menerus dengan karyawan agar mereka memahami lebih baik tentang pentingnya etika pada perusahaan.

### Cara Mempertahankan Standar Etika

- (1) **Ciptakan kepercayaan perusahaan.** Kepercayaan perusahaan dalam menetapkan nilai-nilai perusahaan yang mendasari tanggung jawab etika bagi pemilik kepentingan.
- (2) **Kembangkan kode etik.** Kode etik merupakan suatu catatan tentang standar tingkah laku dan prinsip-prinsip etika yang diharapkan perusahaan dari karyawan.
- (3) **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.
- (4) **Lindungi hak perorangan.** Akhir dari semua keputusan setiap etika sangat bergantung pada individu. Melindungi seseorang dengan kekuatan prinsip moral dan nilainya merupakan jaminan terbaik untuk menghindari penyimpangan etika. Untuk membuat keputusan etika, seseorang harus memiliki: (a) komitmen etika, (b) kesadaran etika, dan c) kemampuan kompetensi.
- (5) **Adakan pelatihan etika.** *Workshop* merupakan alat untuk meningkatkan kesadaran pada karyawan.
- (6) **Lakukan audit etika secara periodik.** Untuk mengevaluasi efektivitas sistem etika, yang hasilnya nanti akan memberikan suatu sinyal kepada karyawan bahwa etika bukan sekedar gurauan.
- (7) **Pertahankan standar tinggi tentang tingkah laku, tidak hanya aturan.** Standar tingkah laku sangat penting untuk menekankan betapa pentingnya etika dalam organisasi, yang tidak bisa dinegosiasi atau ditawar.
- (8) **Hindari contoh etika yang tercela setiap saat dan etika diawali dari atasan.** Atasan harus memberi contoh dan menaruh kepercayaan kepada bawahannya.
- (9) **Ciptakan budaya yang menekankan komunikasi dua arah.** Komunikasi dua arah sangat penting untuk menginformasikan barang dan jasa yang kita hasilkan dan menerima aspirasi untuk perbaikan perusahaan.
- (10) **Libatkan karyawan dalam mempertahankan standar etika.** Para karyawan diberi kesempatan memberikan umpan balik tentang bagaimana standar etika dipertahankan.

Norma/etika tidak hanya dipaksakan tetapi ditanamkan melalui budaya yang dijunjung tinggi, rasa pesaudaraan dalam **torang** semua **basudara** mampu menumbuhkan jiwa kebersamaan **mapalus** yang akan menjaga keberlangsungan usaha bersama

### INTERNALISASI BUDAYA MANADO DALAM ETIKA WIRAUSAHA

Indonesia sebagai negara kepulauan yang memiliki aneka ragam suku bangsa dengan beraneka ragam budaya yang ditanamkan. Apabila dilihat perilaku fundamental yang berhubungan dengan etika di masyarakat, dan berlaku sepanjang masa di semua etnis adalah:

1. Sopan santun, selalu bicara benar, terus terang, tidak menipu, tidak mencuri,
2. *Integrity*, memiliki prinsip, hormat, jangan bermuka dua,
3. Jaga janji, bisa dipercaya bila berjanji, amanah, jangan mau menang sendiri,
4. *Fidelity*, benar dan loyal pada keluarga, teman, jangan menyembunyikan informasi yang tidak perlu dirahasiakan,

5. *Fairness*, berlaku adil dan terbuka, komitmen pada kedaiaman, jika salah jangan tetap bertahan tetapi cepat mengakui kesalahan, perlakuan sama pada setia orang, toleran.
6. *Caring for others*, perhatian, baik budi, ikut andil, menolong siapapun yang memerlukan.
7. *Respect for others*, menghormati hak-hak orang lain, privasi, memberi pertimbangan pada orang lain yang dianggap berguna, jangan berprasangka.
8. *Responsible citizenship*, patuh pada undang-undang dan peraturan yang berlaku, jika menjadi pemimpin harus bersifat terbuka dan menolong,
9. *Pursuit of excellent*, berbuatlah yang terbaik di segala kegiatan, dalam pertemuan, tanggung jawab, rajin, berkomitmen, meningkatkan kompetensi dalam segala bidang, jangan mau menang sendiri,
10. *Accountability*, bertanggung jawab dalam segala perbuatan terutama dalam mengambil keputusan.

Menjaga keberlangsungan usaha bersama melalui pemeliharaan kode etik dan norma usaha merupakan perwujudan budaya mapalus saat ini

Hal tersebut menunjukkan adanya interaksi sosial masyarakat dengan budaya dan kehidupan ekonomi dari masing-masing pelaku budaya tersebut. Orientasi pembangunan yang berwawasan budaya pertama-tama mengandalkan manusia sebagai pelaku budaya dan dapat mengembangkannya. Manusia minahasa, sebagai pelaku budaya Minahasa dalam arti luas adalah manusia yang

Masyarakat Manado dengan motto *Torang Samua Basudara Samua Basudara* selalu menjalankan semboyan *Si Tuo Timou Tumo Tou* melalui wujud sistem kerja/teknik kerjasama *mapalus*

dibesarkan dalam budaya Minahasa masa kini dan masa depan sebagai bagian dari budaya dan masyarakat Indonesia.

### **Si Tou Timou Tumou Tou**

Konsep manusia Minahasa dari Dr. Sam Ratulangi, seorang pakar politik, ekonomi, sains dan pecinta budaya Minahasa ini disebut

sebagai konsep yang unggul, karena (Tilaar, 1988):

- (1) Konsep tersebut lahir dari budaya Minahasa yang menunjukkan sifat dinamika. Hidup itu bukan statis. Manusia itu suatu proses menjadi sesuatu. “Tou” Minahasa mempunyai banyak makna yang diberikan oleh dinamika hidup dan menghidupkan budaya aMinahasa, dan dalam konteks budaya nasional ia adalah seorang yang meng-Indonesia melalui proses me-Minahasa.
- (2) Konsep tersebut mengandung maksud yang vital untuk manusia Minahasa. Budaya dan masyarakat Minahasa mempunyai dorongan hidup yang kuat karena tidak mengenal sekat-sekat sosial pembatas seperti dalam struktur feodalisme. Dengan demikian, perubahan-perubahan sosial dan inovasi sosial yang sangat penting dalam pembangunan, bukan merupakan hal yang asing. “*Achievement motivation*” sangat jelas berakar dalam budaya Minahasa. Sebagai contoh, proses pengakuan seorang tonaas atau pemimpin masyarakat lainnya terpilih karena *merit system* bukan karena keturunan atau melalui sistem tertutup lainnya.
- (3) Konsep tersebut menunjukkan bahwa untuk menjadi Tou Minahasa bukanlah suatu hal yang terjadi dengan sendirinya, tetapi merupakan suatu proses. Manusia itu bukanlah *tou* yang secara otomatis menjadi *tou*. “Si tou” itu harus “timou”. “Timou” berarti *telah menjadi*. Hal ini berarti bahwa si tou Minahasa yang tidak me-Minahasa, tidak akan menjadi sesuatu.
- (4) Konsep tersebut, seperti yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa hidup manusia itu bukan hanya sekedar hidup tetapi mengarah kepada sesuatu: suatu konsep teleologis

mengandung arti bahwa kehidupan manusia itu diarahkan kepada suatu pandangan dunia tertentu kepada suatu rangkaian nilai, yang dalam hal ini nilai-nilai budaya Minahasa, serta futuristik artinya melihat jauh ke depan yang tidak hanya diarahkan untuk mengejar kebutuhan materi semata-mata tetapi diarahkan pada suatu cita-cita luhur di masa depan.

- (5) Konsep yang dinamis dan futuristik-teologis tersebut mempunyai arah yang mendunia, artinya realistik. “Si tou timou” bukan hanya sekedar hidup, ia tumbuh atau “tumou” menjadi “tou” atau seorang yang kongkrit realistik.
- (6) Konsep tersebut mengacu pada suatu konsep manusia seutuhnya, atau suatu konsep *integralistik* mengenai manusia. Proses me-Minahasa merupakan pertumbuhan dari “si tou” yang individual menjadi seorang “Manusia-Minahasa” yang menjadikan nilai kesatuan dan persatuan masyarakat sebagai nilai primer.
- (7) Konsep “si tou timou tumou tou” disamping merupakan konsep yang integralistik, juga tidak melebur nilai individual dalam kebersamaan yang anonim. “Si tou” yang telah mengalami proses menjadi tetapi mempunyai *trademark* sebagai individu yang bertanggung jawab atas keberadaannya, yaitu berada dengan sesama (dalam suatu komunitas atau lingkungan).
- (8) Konsep ini mengimplikasikan bahwa dalam proses untuk menjadi manusia Minahasa merupakan suatu proses me-Minahasa dalam budaya Minahasa. Proses me-Minahasa artinya bukan hanya bisa terjadi dalam daerah geografis Minahasa, tetapi proses itu terjadi di manapun di dunia ini selama seseorang merasa dirinya sebagai orang Indonesia berasal dari Minahasa dan mau mengidentifikasi dirinya dalam budaya Minahasa.

Berikut ini perbandingan kualitas manusia Indonesia dan kualitas manusia Minahasa dalam Tialaar (1988):

<b>Kualitas Manusia Indonesia</b>	<b>Kualitas Manusia Minahasa</b>	<b>Catatan</b>
1. Manusia beriman dan bertaqwa pada Tuhan YME	Sikap integralistik; rasa keagamaan yang kuat	Dalam mapalus dan dalam kehidupan bermasyarakat
2. Berbudi pekerti luhur	Ikatan hidup bersama yang kuat dan diatur dengan nilai-nilai etis Manusia yang bertumbuh (timou)	
3. Berpekribadian	Punya budaya malu	
4. Berdisiplin	Budaya mapalus	
5. Bekerja keras	Budaya mapalus	Dalam mapalus diperlukan manusia yang sehat, bekerja keras dan mental yang sehat
6. Tanggung	Jati diri yang besar	
7. Bertanggung jawab	Manusia yang bertumbuh (timou)	
8. Mandiri	Sikap ingin tahu	
9. Cerdas dan terampil		
10. Sehat jamani dan rohani		

11. Cinta tanah air 12. Semangat kebangsaan tinggi	Budaya mapalus	Rasa kedaerahan yang luas sebagai bagian dari rasa kebangsaan dan persatuan nasional
13. Rasa kesetiakawanan sosial 14. Rasa percaya diri	Manusia yang bertumbuh mandiri (timou tuo) Sikap dinamis Berwawasan budaya	
15. Inovatif kreatif 16. Berwawasan budaya	Minahasa	Budaya Minahasa sebagai unsur budaya Nusantara

#### □ 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 terhadap tingkah laku individual. Tanggung jawab sosial mencoba menjembatani komitmen individu dan kelompok *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah bentuk tanggung jawab dari setiap perusahaan terhadap lingkungan terutama kemungkinan merusak lingkungan yang semakin parah, sehingga anak cucu kita kelak tidak semakin menanggung beban yang lebih berat dibandingkan dengan generasi sekarang. Filosofi manajemen yang menyoroti dampak sosial dan ekonomi dari keputusan manajerial terhadap kemungkinan kerusakan lingkungan harus menjadi perhatian bagi setiap perusahaan dalam suatu lingkungan sosial, seperti pelanggan, perusahaan lain, karyawan, dan investor.

Tanggung jawab sosial menyeimbangkan komitmen-komitmen yang berbeda. Menurut Zimmerer, ada beberapa macam pertanggung jawaban perusahaan, yaitu:

Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan aktualisasi dari rasa persaudaraan dalam nilai budaya **torang samua basudara** sebagai rasa empati terhadap orang lain dalam nilai budaya **mapalus** sebagai perwujudan tindakan nyata dari semboyan **si tou timou tumo tou** di mana seseorang hidup untuk menghidupkan orang lain

(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 dan 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 karyawan baru, pengupahan, pelatihan, promosi dan kompensasi merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan. Menurut Zimmerer (2000), tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dapat dilakukan dengan cara:

- Mendengarkan dan menghormati pendapat karyawan.
- Meminta input kepada karyawan.
- Memberikan umpan balik positif maupun negatif.
- Selalu menekankan karyawan mengetahui apa yang sebenarnya mereka harapkan.

- (e) Memberikan imbalan kepada karyawan yang bekerja dengan baik.  
 (f) Memberi 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, dan (2) memberikan harga produk dan jasa yang adil dan wajar. Tanggung jawab sosial perusahaan juga termasuk melindungi hak-hak pelanggan. Menurutnya, ada empat hak pelanggan, yaitu:

Adanya jiwa kebersamaan dalam perwujudan budaya **mapalus** mengajarkan bahwa setiap orang harus berlaku adil dan tidak boleh curang dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam berwirausaha

- (a) Hak mendapatkan produk yang aman  
 (b) Hak mendapatkan informasi segala produk  
 (c) Hak untuk didengar  
 (d) Hak memilih apa yang akan dibeli.

Sedangkan menurut Zimmerer (1996), hak-hak pelanggan yang harus dilindungi meliputi:

- (a) Hak keamanan. Barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan harus berkualitas dan memberikan rasa aman, demikian juga kemasannya.  
 (b) Hak mengetahui. Konsumen berhak untuk mengetahui barang dan jasa yang mereka beli, termasuk perusahaan yang menghasilkan barang tersebut.  
 (c) Hak untuk didengar. Komunikasi dua arah harus dibentuk, yaitu untuk menyalurkan keluhan produk dan jasa dari konsumen dan untuk menyampaikan berbagai informasi barang dan jasa dari perusahaan.  
 (d) Hak atas pendidikan. Pelanggan berhak atas pendidikan, misalnya pendidikan tentang bagaimana menggunakan dan memelihara produk. Perusahaan harus menyediakan program pendidikan agar pelanggan memperoleh informasi barang dan jasa yang akan dibelinya.  
 (e) Hak untuk memilih. Hal terpenting dalam persaingan adalah memberikan hak untuk memilih barang dan jasa yang mereka perlukan. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah tidak mengganggu persaingan dan mengabaikan undang-undang antimonopoli (*antitrust*).
- (4) Tanggung jawab terhadap investor. Tanggung jawab perusahaan terhadap investor adalah menyediakan pengembalian investasi yang menarik, seperti memaksimalkan laba. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab untuk melaporkan kinerja keuangan kepada investor seakurat dan setepat mungkin.
- (5) Tanggung jawab terhadap masyarakat. Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap masyarakat sekitarnya, misalnya menyediakan pekerjaan dan menciptakan kesehatan serta kontribusi terhadap masyarakat yang berada di sekitar lokasi perusahaan tersebut berada.

Hak dan kewajiban konsumen diatur dalam UU No. 8 Tahun 1999, selain itu usaha perlindungan konsumen dan produsen diwujudkan dalam setiap penetapan kebijakan yang dilakukan pemerintah terutama berkaitan dengan harga komoditas

#### Produsen

#### Hak dan Kewajiban Konsumen dan

Undang-undang nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen mengatur hak dan kewajiban konsumen dan produsen, serta larangannya sebagai berikut (A.R. Saliman, 2008: 234).

## Hak dan Kewajiban Konsumen

### Hak Konsumen

1. Hak atas kenyamanan, keamanan dan keselamatan dalam mengkonsumsi barang dan/atau jasa.
2. Hak untuk memilih barang dan/atau jasa serta mendapatkan barang dan/atau jasa tersebut sesuai dengan nilai tukar dan kondisi serta jaminan yang dijanjikan.
3. Hak atas informasi yang benar, jelas, dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang dan/atau jasa.
4. Hak untuk didengar pendapat dan keluhannya atas barang dan/atau jasa yang digunakan.
5. Hak untuk mendapatkan advokasi, perlindungan konsumen, dan upaya penyelesaian sengketa perlindungan konsumen secara patut.
6. Hak untuk mendapat pembinaan dan pendidikan konsumen.
7. Hak untuk diperlakukan atau dilayani secara benar dan jujur serta tidak diskriminatif.
8. Hak untuk mendapatkan kompensasi, ganti rugi, dan/atau penggantian jika barang dan/atau jasa yang diterima tidak sesuai dengan perjanjian dan tidak sebagaimana mestinya.
9. Hak-hak yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan lain.

### Kewajiban Konsumen

1. Membaca atau mengikuti petunjuk informasi dan prosedur pemakaian atau pemanfaatan barang dan/atau jasa, demi keamanan dan keselamatan.
2. Beritikad baik dalam melakukan transaksi pembelian barang dan/atau jasa.
3. Membayar sesuai dengan nilai tukar yang disepakati.
4. Mengikuti upaya penyelesaian hukum sengketa perlindungan konsumen secara patut.

## Hak dan Kewajiban Produsen

### Hak Produsen (pelaku usaha/wirausahawan)

1. Hak menerima pembayaran yang sesuai dengan kesepakatan mengenai kondisi dan nilai tukar barang dan/atau jasa yang diperdagangkan.
2. Hak untuk mendapat perlindungan hukum dari tindakan konsumen yang beritikad tidak baik.
3. Hak untuk melakukan pembelaan diri sepatutnya di dalam penyelesaian hukum sengketa konsumen.
4. Hak untuk rehabilitasi nama baik apabila terbukti secara hukum bahwa kerugian konsumen tidak diakibatkan oleh barang dan/atau jasa yang diperdagangkan.
5. Hak-hak yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### Kewajiban Produsen

1. Beritikad baik dalam kegiatan usahanya.
2. Memberikan informasi yang benar, jelas dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang dan/atau jasa serta memberikan penjelasan, penggunaan, perbaikan dan pemeliharaan.
3. Memperlakukan atau melayani konsumen secara benar dan jujur serta tidak diskriminatif.
4. Menjamin mutu barang dan/atau jasa yang diproduksi dan/atau diperdagangkan berdasarkan ketentuan standar mutu dan/atau jasa yang berlaku.
5. Memberi kesempatan kepada konsumen untuk menguji dan/atau mencoba barang dan/atau jasa yang dibuat dan/atau diperdagangkan.

6. Memberi kompensasi, ganti rugi dan/atau penggantian atas kerugian akibat penggunaan, pemakaian, dan pemanfaatan barang dan/atau jasa yang diperdagangkan.
7. Memberi kompensasi, ganti rugi dan/atau penggantian bila barang dan/atau jasa yang diterima atau dimanfaatkan tidak sesuai dengan perjanjian.

### Perbuatan yang Dilarang bagi Produsen

Undang-undang Nomor 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen telah mengatur larangan kepada produsen atau pelaku usaha dalam menjalankan kegiatannya. Larangan-larangan tersebut adalah:

1. Tidak memenuhi atau tidak sesuai standar yang dipersyaratkan dari ketentuan perundang-undangan.
2. Tidak sesuai dengan berat bersih, isi bersih (*netto*) dan jumlah dalam hitungan sebagaimana dinyatakan dalam label atau etiket barang tersebut.
3. Tidak sesuai dengan ukuran, takaran, timbangan dan jumlah dalam hitungan menurut ukuran yang sebenarnya.
4. Tidak sesuai dengan kondisi, jaminan, keistimewaan atau kemanjuran sebagaimana dinyatakan dalam label, etiket atau keterangan barang dan/atau jasa tersebut.
5. Tidak sesuai dengan mutu, tingkatan, komposisi, proses pengelolaan, agay, mode, atau penggunaan tertentu sebagaimana dinyatakan dalam label, etiket atau keterangan barang dan/atau jasa tersebut.
6. Tidak sesuai dengan janji yang dinyatakan dalam label, etiket, keterangan iklan, atau promosi barang dan/atau jasa tersebut.
7. Tidak mencantumkan tanggal kadaluwarsa atau jangka waktu penggunaan (pemanfaatan) yang paling baik atas barang tertentu. Jangka waktu penggunaan (pemanfaatan) yang paling baik ada terjemahan dari kata "*best before*" yang biasa digunakan dalam label produk makanan.
8. Tidak mengikuti ketentuan berproduksi secara halal, sebagaimana dinyatakan "halal" yang dicantumkan dalam label.
9. Tidak memasang label atau membuat penjelasan barang yang memuat nama barang, ukuran, berat bersih atau isi bersih (*netto*), komposisi, aturan pakai, tanggal pembuatan, efek sampingnya dan alamat produsen, serta keterangan lain untuk penggunaan yang menurut ketentuan harus dipasang dan dibuat.
10. Tidak mencantumkan informasi dan/atau petunjuk penggunaan barang dalam bahasa Indonesia sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
11. Memperdagangkan barang yang rusak, cacat atau bekas dan tercemar tanpa memberikan informasi yang lengkap.
12. Memperdagangkan sediaan farmasi dan pangan yang rusak, cacat atau bekas dan tercemar dengan atau tanpa memberikan informasi secara lengkap.

"MAPALUS" sebagai *local spirit and local wisdom* Masyarakat Minahasa yang terpatri dan berkehesi di dalamnya: 3 (tiga) jenis hakikat dasar pribadi manusia dalam kelompoknya, yaitu: *Touching Hearts*, *Teaching Mind*, dan *Transforming Life*.

"TORANG SAMUA BASUDARA" merupakan sebuah sugesti positif yang diberikan secara terus menerus atau bergenerasi oleh leluhur kepada masyarakat Sulawesi utara sampai menembus *critical factor* dan tertanam dalam pikiran bawah sadar, sehingga menguatkan filosofi untuk hidup rukun dan damai.

"SITOU TIMOU TUMOUI TOU" sebuah filsafat hidup masyarakat Minahasa yang dipopulerkan oleh Sam Ratulangi, yang berarti: "Manusia hidup untuk memanusiakan orang lain" atau "Orang hidup untuk menghidupkan orang lain". Dalam ungkapan Bahasa Manado, sering kali dikatakan: "*Baku beking pande*" yang secara harafiah berarti "Saling menambah pintar dengan orang lain".

## Chapter 3

### KETERAMPILAN KEWIRAUSAHAAN

#### □ KEMAMPUAN WIRAUSAHA

Seperti telah dikemukakan, bahwa seseorang wirausaha adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan tertentu dalam berkreasi dan berinovasi. Ia adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*) atau kemampuan kreatif dan inovatif. Kemampuan kreatif dan inovatif tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari



Seorang wirausaha harus mempunyai kemampuan *ability to create the new and different*

peluang (*opportunity*), kemampuan dan keberanian untuk menanggung risiko (*risk bearing*) dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya. Kemauan dan kemampuan-kemampuan tersebut diperlukan terutama untuk:

- Melakukan proses/teknik baru (*the new technic*)
- Menghasilkan produk atau jasa baru (*the new product or new service*),
- Menghasilkan nilai tambah baru (*the new value added*),
- Merintis usaha baru (*new businessess*), yang mengacu pada pasar
- Mengembangkan organisasi baru (*the new organization*).

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

- Merancang perusahaan (*corporate plan*),
- Mengatur strategi perusahaan (*corporate strategy*),
- Pemrakarsa ide-ide perusahaan (*corporate image*),
- Pemegang visi untuk memimpin (*visioner leader*).

Sedangkan sebagai pelaksana usaha (*businessman*), wirausaha berperan:

- Menemukan, menciptakan, dan menerapkan ide baru yang berbeda (*create the new and different*),
- Meniru dan menduplikasi (*imitating and duplicating*),
- Meniru dan memodifikasi (*imitating and modification*),
- Mengembangkan (*developing new product, new technology, new image, dan new organization*).

Karena wirausaha identik dengan pengusaha kecil yang berperan sebagai pemilik dan manajer, maka wirausahalah yang memodali, mengatur, mengawasi, menikmati, dan menanggung risiko. Seperti telah disinggung di atas bahwa untuk



Dalam memulai usaha, dilakukan dengan sistem kerja sama *mapalus* yang akan melakukan tolong-menolong dalam berwirausaha seperti pemenuhan modal untuk keberlangsungan usaha bersama *si tou timou tumo tou*

menjadi wirausaha pertama-tama yang harus dimiliki adalah modal dasar berupa ada ide atau visi yang jelas, kemauan dan komitmen yang kuat, cukup modal baik uang maupun waktu, cukup tenaga, dan pikiran. Modal-modal tersebut sebenarnya tidak cukup apabila tidak dilengkapi dengan beberapa kemampuan (*ability*). Menurut Casson (1982), yang dikutip Yuyun Wirasasmita (1993:3) ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki, yaitu:

- a. *Self knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukannya atau ditekuninya.
- b. *Imagination*, yaitu memiliki imajinasi, ide atau gagasan, dan perspektif serta tidak mengandalkan pada sukses di masa lalu.
- c. *Practical knowledge*, yaitu memiliki pengetahuan praktis misalnya pengetahuan teknik, desain, prosesi, pembukuan, administrasi, dan pemasaran.
- d. *Search skill*, yaitu kemampuan untuk menemukan, berkreasi, dan berimajinasi.
- e. *Foresight*, yaitu berpandangan jauh ke depan.
- f. *Computation skill*, yaitu kemampuan berhitung dan kemampuan memprediksi keadaan masa yang akan datang.
- g. *Communication skill*, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, dan berhubungan dengan orang lain.

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

- (1) *Knowing Your Business*, yaitu harus mengetahui usaha apa yang akan dilakukan. Dengan kata lain, seorang wirausaha harus mengetahui segala sesuatu yang ada hubungannya dengan usaha atau bisnis yang akan lakukan. Misalnya, seorang yang akan melakukan bisnis perhotelan maka ia harus memiliki pengetahuan tentang perhotelan. Untuk bisnis pemasaran komputer, ia harus memiliki pengetahuan pemasaran komputer.
- (2) *Knowing The Basic Business Management*, yaitu mengetahui dasar-dasar pengelolaan bisnis, misalnya cara merancang usaha, mengorganisasikan dan mengendalikan perusahaan, termasuk dapat memperhitungkan, memprediksi, mengadministrasikan dan membukukan kegiatan-kegiatan usaha. Mengetahui manajemen bisnis berarti memahami kiat, cara, proses, dan pengelolaan semua sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.
- (3) *Having The Proper Attitude*, yaitu memiliki sikap yang sempurna terhadap usaha yang dilakukannya. Ia harus bersikap sebagai pedagang, industriawan, pengusaha, eksekutif yang sungguh-sungguh, dan tidak setengah hati.
- (4) *Having Adequate Capital*, yaitu memiliki modal yang cukup. Modal tidak hanya bentuk materi, tetapi juga rohani. Kepercayaan dan keteguhan hati merupakan modal utama dalam usaha. Oleh karena itu, harus cukup waktu cukup uang, cukup tenaga, tempat, dan mental.
- (5) *Managing Finances Effectively*, yaitu memiliki kemampuan mengatur/mengelola keuangan secara efektif dan efisien, mencari sumber dana dan menggunakannya secara tepat, serta mengendalikannya secara akurat.
- (6) *Managing Time Efficiently*, yaitu kemampuan mengatur waktu seefisien mungkin. Mengatur, menghitung, dan menepati waktu sesuai dengan kebutuhannya.
- (7) *Managing People*, yaitu kemampuan merencanakan, mengatur, mengarahkan, menggerakkan (*motivation*), dan mengendalikan orang-orang dalam menjalankan perusahaan.
- (8) *Satisfying Customer by Providing High Quality Product*, yaitu memberi kepuasan kepada pelanggan dengan cara menyediakan barang dan jasa yang bermutu, bermanfaat, dan memuaskan.
- (9) *Knowing How to Compete*, yaitu mengetahui strategi/ cara bersaing. Wirausaha, harus dapat mengungkap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dirinya dan pesaing. Ia harus menggunakan analisis SWOT baik terhadap dirinya maupun terhadap pesaing.

(10) *Copying with Regulations and Paperwork*, yaitu membuat aturan/pedoman yang jelas tersurat tidak tersirat.

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

- Tidak hanya memiliki keterampilan dasar dan kemampuan (kompetensi) kewirausahaan, tetapi wirausaha harus memiliki pengalaman yang seimbang

(1) *Technical competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang rancang bangun (*know-how*) sesuai dengan bentuk usaha yang akan dipilih. Misalnya, kemampuan dalam bidang teknik produksi dan desain produksi. Ia harus betul-betul mengetahui bagaimana barang dan jasa itu dihasilkan dan disajikan.

(2) *Marketing competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam menemukan pasar yang cocok, mengidentifikasi pelanggan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Ia harus mengetahui bagaimana menemukan peluang pasar yang spesifik, misalnya pelanggan dan harga khusus yang belum digarap pesaing.

(3) *Financial competence*, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang keuangan, mengatur pembelian, penjualan, pembukuan, dan perhitungan laba/rugi. Ia harus mengetahui bagaimana mendapatkan dana dan cara menggunakannya.

(4) *Human relation competence*, yaitu kompetensi dalam mengembangkan hubungan personal, seperti kemampuan berelasi dan menjalin kemitraan antar perusahaan. Ia harus mengetahui hubungan interpersonal secara sehat.

Sedangkan menurut Norman M. Scarborough (2005), kompetensi kewirausahaan yang diperlukan sebagai syarat-syarat bisnis tersebut, meliputi:

- (1) Proaktif, yaitu selalu ada inisiatif dan tegas dalam melaksanakan tugas.
- (2) Berorientasi pada prestasi/kemajuan, cirinya :
  - Selalu mencari peluang
  - Berorientasi pada efisiensi
  - Konsen untuk kerja
  - Perencanaan yang sistematis
  - Selalu memonitor (*cek and re-cek*)
- (3) Komitmen terhadap perusahaan atau orang lain, cirinya:
  - Selalu penuh komitmen dalam mengadakan kontrak kerja
  - Mengenal tentang betapa penting hubungan bisnis.

Komitmen terhadap perusahaan atau orang lain menunjukkan rasa persaudaraan torang samua basudara yang dijunjung tinggi dalam sistem kerja sama dan jiwa kebersamaan mapalus

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

- a. Bekal pengetahuan bidang usaha yang dimasuki dan lingkungan usaha yang ada disekitarnya.
- b. Bekal pengetahuan tentang peran dan tanggung jawab.
- c. Pengetahuan tentang kepribadian dan kemampuan diri.
- d. Pengetahuan tentang manajemen dan organisasi bisnis.
- e. Pengetahuan tentang siapa konsumennya.

Dalam lingkungan usaha yang semakin kompetitif, pengetahuan keahlian dalam bidang perusahaan yang dilakukan mutlak diperlukan bagi seorang wirausaha. Pengetahuan keahlian dalam bidang perusahaan itu di antaranya pengetahuan tentang pasar dan strategi pemasarannya, pengetahuan tentang konsumen (pelanggan), pengetahuan tentang pesaing, baik yang baru masuk maupun yang sudah ada, pengetahuan tentang pemasok (*supplier*), pengetahuan tentang cara mendistribusikan barang dan jasa yang dihasilkan, termasuk kemampuan menganalisis dan mendiagnosis pelanggan, mengidentifikasi segmentasi, dan motivasinya. Di samping itu, sangat penting pengetahuan spesifik seperti pengetahuan tentang prinsip-prinsip akuntansi dan pembukuan, jadwal produksi, manajemen personalia, manajemen keuangan, pemasaran, dan perencanaan.

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

- a. Keterampilan konseptual dalam mengatur strategi dan memperhitungkan risiko.
- b. Keterampilan kreatif dalam menciptakan nilai tambah.
- c. Keterampilan dalam memimpin dan mengelola.
- d. Keterampilan berkomunikasi dan berinteraksi, dan
- e. Keterampilan teknik dalam bidang usaha yang dilakukan.



Pengusaha kecil harus memiliki kepribadian khusus yaitu penuh pendirian, realistik, penuh harapan dan penuh komitmen (Dan Bradstreet, 1993)

Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kewirausahaan itulah yang membentuk kepribadian wirausaha. Menurut Dan Bradstreet (1993), pengusaha kecil harus memiliki kepribadian khusus yaitu penuh pendirian, realistik, penuh harapan, dan penuh komitmen.

Modal yang cukup, bisa diperoleh apabila perusahaan mampu mengembangkan hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, karena dengan hubungan baik itulah akan menambah kepercayaan dari penyandang dana. Penggunaan dana tersebut harus efektif agar memperoleh kepercayaan yang terus menerus. Menurut Ronald J. Ebert (2000:117) bahwa efektivitas wirausahawan tergantung pada keterampilan dan kemampuan. Keterampilan dasar manajemen (*Basic Management Skill*) tersebut meliputi:

- (1) *Technical Skill*, yaitu keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus, seperti sekretaris, akuntan-auditor, dan ahli gambar.
- (2) *Human Relations Skill*, yaitu keterampilan untuk memahami, mengerti, berkomunikasi, dan berelasi dengan orang lain dalam organisasi.
- (3) *Conceptual Skill*, yaitu kemampuan personal untuk berpikir abstrak, untuk mendiagnosis dan untuk menganalisis situasi yang berbeda, dan melihat situasi luar. Keterampilan konseptual sangat penting untuk memperoleh peluang pasar baru dan menghadapi tantangan.
- (4) *Decision Making Skill*, yaitu keterampilan untuk merumuskan masalah dan memilih cara bertindak yang terbaik untuk memecahkan masalah tersebut. Ada tiga tahapan utama dalam pengambilan keputusan, yaitu:
  - a) Merumuskan masalah, mengumpulkan fakta, dan mengidentifikasi alternatif pemecahannya;
  - b) Mengevaluasi setiap alternatif dan memilih alternatif yang terbaik;
  - c) Mengimplementasikan alternatif yang terpilih, menindaklanjutinya secara periodik, dan mengevaluasi keefektifan yang telah dipilih tersebut.

- (5) *Time Management Skill*, yaitu *keterampilan* dalam menggunakan dan mengatur waktu seproduktif mungkin.

Kemampuan menguasai persaingan, merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dalam bisnis. Wirausaha harus mengetahui kelemahan dan kekuatan sendiri, dan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki pesaing. Seperti dikemukakan Dan & Bradstreet (1993): "*My best advice for competing successfully is to find your own distinctive niche in the marketplace*". Seorang wirausaha harus memiliki keunggulan yang merupakan kekuatan bagi dirinya dan harus memperbaiki kelemahan agar menghasilkan keunggulan. Kelemahan dan kekuatan yang kita miliki atau kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing merupakan peluang yang harus digali. Kekutan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan tersebut biasanya tampak dalam berbagai hal, misalnya dalam pelayanan, harga barang, kualitas barang, distribusi, promosi, dan lain-lain. Variabel-variabel dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) secara strategis pada umumnya bisa dijadikan peluang. Semua informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya dari pelanggan, karyawan, lingkungan sekitar, distributor, laporan rutin, periklanan, dan pameran dagang.

Jelaslah bahwa kemampuan tertentu mutlak diperlukan bagi seorang wirausaha. Seperti telah dikemukakan dalam *Small Business Development Centre* bahwa wirausaha yang berhasil ada lima kompetensi yang merupakan fungsi dari kapabilitas yang diperlukan, yaitu *technical, marketing, financial, personnel, and management*. Wirausaha sebagai manajer dan sekaligus sebagai pemilik perusahaan dalam mencapai keberhasilan usahanya harus memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap, tujuan, pandai mencari peluang, dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Menurut "*Small Business Development Center*", bahwa untuk mencapai keberhasilan usaha yang dimiliki sendiri, sangatlah tergantung pada:

- (1) *Individual skills and attitudes*, yaitu keterampilan dan sikap individual.
- (2) *Knowledge of business*, yaitu *pengetahuan* tentang usaha yang akan dilakukan.
- (3) *Establishment of goal*, yaitu *kemantapan* dalam menentukan tujuan perusahaan.
- (4) *Take advantages of the opportunities*, yaitu keunggulan dalam mencari peluang-peluang.
- (5) *Adapt to the change*, yaitu kemampuan *untuk* beradaptasi dengan perubahan.
- (6) *Minimize the threats to business*, yaitu *kemampuan* untuk meminimalkan ancaman terhadap perusahaan.

## □ KEPEMIMPINAN dalam WIRAUSAHA

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang ke arah tercapainya suatu tujuan organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya. Menurut Stephen P. Robbins (2001), seorang pemimpin harus menguasai teori karakter kepemimpinan, yaitu teori yang berkaitan dengan (1) mencari karakter kepribadian, (2) sosial, (3) fisik atau intelektual yang membedakan pimpinan dari bukan pimpinan.

Unsur-unsur penting dalam kewirausahaan antara lain adalah sikap mental, kepemimpinan, manajemen dan keterampilan. Kepemimpinan dan manajemen seringkali menjadi dua istilah yang rancu dipahami. John Kottler dari Harvard Business School berpendapat bahwa manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik akan menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan (1) menyusun rencana-rencana formal, (2) merancang struktur organisasi yang ketat, dan (3) memantau hasil melalui

perbandingan dengan rencana. Kepemimpinan menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan (1) mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, (2) menyatukan orang dengan mengomunikasikan visi tersebut, dan (3) mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

### Unsur-Unsur Kepemimpinan

Faktor-faktor yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain sebagai berikut:

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain/bawahan.
2. Kepemimpinan menyangkut distribusi kekuasaan → berkaitan dengan delegasi kekuasaan kepada anak buah sesuai dengan tingkatannya untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien.
3. Kepemimpinan menyangkut penanaman pengaruh dalam rangka mengarahkan bawahan → dengan memberikan contoh-contoh tindakan yang terpuji, disiplin dan mematuhi aturan yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin harus menjunjung tinggi motto *torang samua basudara* dengan menunjukkan rasa persaudaraan dan kekeluargaan dalam berwirausaha serta selalu berupaya memberikan kepercayaan dan meningkatkan kemampuan anak buah melalui pendelegasian sebagai perwujudan manusia hidup untuk menghidupkan orang lain *si tu timou tumo tou dapat* meningkatkan jiwa kebersamaan *mapalus*

### Peranan Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah pemilihan dua alternatif atau lebih. Pengambilan keputusan dilakukan kerana adanya perbedaan antara harapan/tujuan dengan hasil yang dicapai. Salah satu model pengambilan keputusan adalah *The Optimizing Model*. Model tersebut merupakan model pengambilan keputusan yang menguraikan bagaimana individu seharusnya berperilaku untuk mencapai hasil atau keluaran yang maksimal.

### Kunci Efektivitas Kepemimpinan

Faktor situasional (kunci) yang menentukan keefektifan suatu kepemimpinan menurut Fiedler dalam bukunya (Stephen P. Robbins, 2001) adalah sbegai berikut:

1. Hubungan Pemimpin – Anggota  
Hubungan yang berkaitan dengan tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap pimpinan mereka.
2. Struktur Tugas  
Tingkat penugasan pekerjaan yang diprosedurkan (yakni terstruktur dan atau tidak terstruktur).
3. Kekuasaan Jabatan  
Tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin yang berkaitan dengan variabel kekuasaan, seperti mempekerjakan bawahan, memecat bawahan, mendisiplinkan bawahan, mempromosikan bawahan dan menaikkan gaji bawahannya.

### Pengaruh Perilaku terhadap Pengambilan Keputusan

Ada empat faktor perilaku individu yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai-nilai  
Nilai-nilai dianggap sebagai pedoman jika seseorang menghadapi situasi di mana harus dilakukan suatu pilihan.
2. Kepribadian  
Aspek kepribadian meliputi sikap, kepercayaan dan kebutuhan individu.
3. Kecenderungan Mengambil Resiko

Ada yang berani dalam mengambil resiko, ada yang di tengah-tengah dan ada yang penuh pertimbangan/kurang berani mengambil resiko.

#### 4. Disonasi Kognitif

Adanya rasa cemas pada pengambilan keputusan terhadap akibat dari keputusan yang diambilnya.

### Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

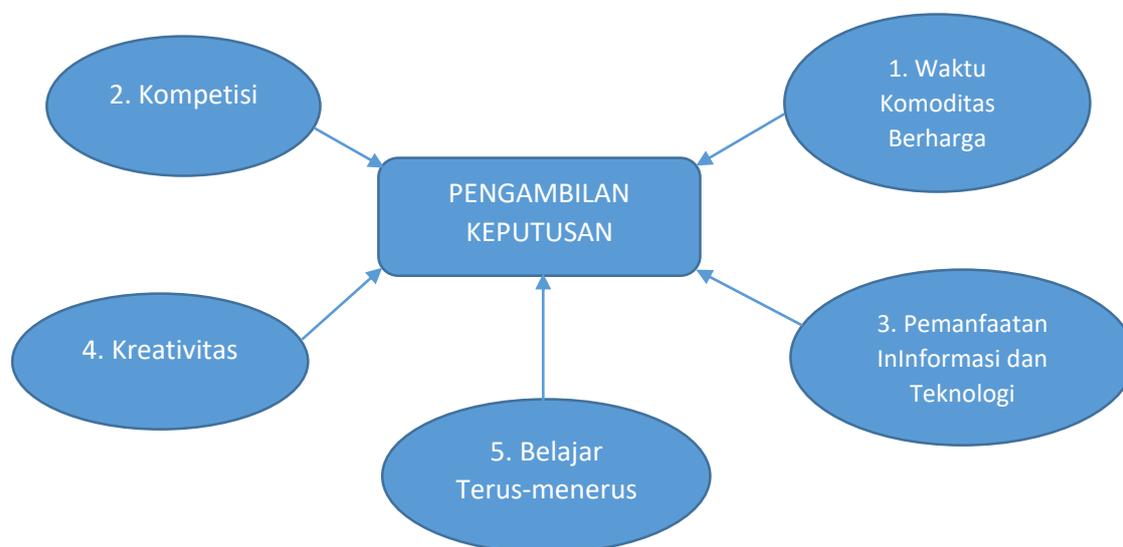
Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan perlunya pengambilan keputusan
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan
3. Mengalokasikan pembobotan terhadap kriteria
4. Mengembangkan alternatif
5. Mengevaluasi alternatif
6. Memilih alternatif terbaik

Langkah-langkah tersebut tidak mutlak berurutan, melainkan harus disesuaikan dengan bobot keputusan yang akan diambilnya. Seringkali hal-hal khusus harus dimasukkan di dalamnya, antara lain menyangkut asumsi-asumsi yang harus dirumuskan agar alternatif-alternatif dapat lebih banyak dimunculkan. Dengan alternatif yang relatif lebih banyak, kemungkinan yang dievaluasi semakin banyak pula. Pada akhirnya, keputusan dapat diambil berdasarkan berbagai alternatif yang muncul.

Hal lain yang tidak kalah penting dalam pengambilan suatu keputusan adalah adanya perubahan yang begitu cepat, sehingga seringkali begitu keputusan dijalankan terasa sudah ketinggalan, padahal keputusan baru saja dijalankan.

Paradigma baru dalam pengambilan keputusan akibat perubahan, menurut Samuel H. Tirtamihardja (2003), dalam bukunya "Pemimpin adalah Pemimpi (*Leaders are Dreamers*)" digambarkan sebagai berikut:



Kelima unsur tersebut akan memberi kekuatan dalam pengambilan keputusan yang diakibatkan oleh adanya perubahan yang harus dihadapi pada masa kini. Unsur-unsur tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

1. Waktu merupakan komoditas yang sangat berharga

- Pada setiap pengambilan keputusan, semuanya menyangkut waktu. Semua jadwal (*scheduling*) yang baik akan mendapat manfaat yang lebih besar. Di dunia yang cepat berubah ini, orang yang lambat dalam mengambil keputusan adalah orang yang kalah.
2. **Kompetisi**  
Untuk memenangkan persaingan di masa kini, kuncinya adalah “*How to make our people learn better and faster than our competitor*” kata T.P. Rachmat, Presiden Komisaris PT. Astra Internasional. Kompetisi juga membuat orang harus lebih kreatif dalam menerima perubahan yang sangat cepat sekarang ini. Hukum *Moore* menyatakan bahwa penemuan baru dalam teknologi bersifat kuadratis bukan bersifat linier.
  3. **Pemanfaatan informasi dan teknologi**  
*Information is power*, perusahaan yang menguasai teknologi dan informasi akan mempunyai *competitive edge* yang lebih tinggi. Untuk dapat bertahan terhadap perubahan yang ada, pengetahuan yang kita miliki harus meningkat. Peningkatan *internet* dan *e-commerce* dan juga pemakaian *server* dan *networking* yang canggih akan sangat mengubah dunia.
  4. **Kreativitas**  
Kreativitas sangat dituntut untuk memenangkan kompetisi zaman sekarang. Foster dan Kaplan (2001) berkata: “Semua elemen yang terdapat pada inovasi adalah kreativitas. Hanya dengan mengerti akan kreativitas, orang dapat berjuang untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan untuk mempertahankan kinerja kita”.
  5. **Belajar terus menerus**  
Bill Gates dalam bukunya *The Road Ahead* sangat menekankan proses belajar terus menerus. Dalam dunia yang terus berubah, pendidikan adalah modal utama seseorang agar ia dapat beradaptasi terhadap perubahan. Menurut Bill Gates, langkah baiknya jika setiap orang mendapatkan pendidikan formal yang baik kemudian tetap terus belajar.

## □ IDE BISNIS

### Sumber-Sumber Ide Baru

Beberapa sumber ide yang sering digunakan oleh para pengusaha adalah pelanggan, produk dan jasa yang sudah ada, saluran distribusi, pemerintah serta penelitian dan pengembangan.

#### Pelanggan

Para pengusaha yang potensial harus terus-menerus memperhatikan para pelanggan yang potensial. Perhatian ini dapat diwujudkan dalam bentuk pengawasan ide dan kebutuhan potensial secara informal atau pengaturan secara formal untuk mengungkapkan opini-opininya, dibutuhkan juga perhatian untuk memastikan bahwa ide atau kebutuhan kebutuhan mewakili pasar yang cukup besar dalam mendukung sebuah perusahaan baru.

#### Produk dan Jasa yang Sudah Ada

Para pengusaha yang potensial juga membentuk metode formal untuk mengawasi dan mengevaluasi produk dan jasa yang kompetitif di pasar. Seringkali, analisis ini menemukan cara-cara untuk memperbaiki penawaran-penawaran yang mungkin menghasilkan produk atau jasa baru, yang mempunyai daya tarik pasar serta penjualan dan potensi keuntungan yang lebih baik.

#### Saluran Distribusi

Anggota-anggota saluran distribusi juga merupakan sumber ide baru yang sangat baik karena kedekatan mereka dengan kebutuhan pasar. Anggota-anggota saluran tidak hanya

sering mempunyai saran untuk produk-produk yang benar-benar baru, tetapi mereka juga membantu memasarkan produk-produk yang baru saja dikembangkan. Dari seorang pelayan toko di sebuah toko serba ada yang besar, seorang pengusaha mengetahui bahwa penyebab kaos kakinya tidak terjual dengan baik adalah warnanya. Dengan memperhatikan saran tersebut dan melakukan perubahan warna yang menarik, perusahaannya menjadi salah satu penyuplai utama kaos kaki tanpa merek di salah satu negara bagian Amerika Serikat.

#### Pemerintah

Sebagai contoh di Amerika, ide-ide produk baru dapat berupa respons terhadap peraturan pemerintah, Undang-Undang Kesehatan dan Keselamatan Pekerjaan (*Occupational Safety and Health Act* – OSHA) mengamanatkan bahwa kotak P3K harus tersedia di perusahaan-perusahaan bisnis yang mempekerjakan lebih dari tiga orang. Kotak tersebut harus memuat berbagai kebutuhan obat yang sesuai dengan perusahaan dan industri



Salah satu sumber ide bisnis yang baru berasal dari kebijakan yang dilakukan pemerintah, contoh: kewajiban menggunakan helm SNI

tersebut. Sebagai respon terhadap OSHA, baik perusahaan yang mapan maupun perusahaan yang baru terbentuk memasarkan beragam kotak P3K. Sebuah perusahaan yang baru terbentuk, R&H Safety Sales Company, berhasil mengembangkan dan menjual kotak-kotak P3K

yang memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk mematuhi standar-standar dari Undang-Undang tersebut. Di Indonesia sendiri, bisa dicontohkan dengan adanya peraturan penggunaan helm berstandar nasional Indonesia (SNI) mendorong perusahaan helm untuk gencar mengeluarkan produk dengan beragam inovasi, kekuatan dan keamanan yang banyak diminati dan dimanfaatkan masyarakat.

#### Penelitian dan Pengembangan

Sumber ide-ide baru yang paling besar adalah upaya-upaya “penelitian dan pengembangan” pengusaha itu sendiri, yang mungkin merupakan usaha keras informal yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang pada saat ini atau formal yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang pada saat ini atau laboratorium informal yang ada di ruang bawah tanah atau garasi.

## Metode-Metode untuk Menghasilkan Ide

Meskipun terdapat beragam sumber ide, muncul dengan sebuah ide yang berfungsi sebagai dasar untuk sebuah perusahaan baru masih dapat menimbulkan masalah. Seorang pengusaha dapat menggunakan beberapa metode untuk membantu menghasilkan dan menguji ide-ide baru seperti: kelompok fokus (*focus group*), tukar pikiran (*brainstorming*) dan analisis kumpulan masalah (*problem inventory analysis*).

#### Kelompok Fokus

Kelompok fokus adalah kelompok yang terdiri atas individu-individu yang memberikan informasi dalam format yang tersusun. Selain menghasilkan ide-ide baru kelompok fokus merupakan metode yang sangat bagus untuk menyaring ide-ide dan konsep-konsep awal. Menggunakan salah satu dari beberapa prosedur yang ada, hasil-hasilnya dapat dianalisis secara kuantitatif, menjadikan kelompok fokus sebuah metode yang bermanfaat untuk menghasilkan ide-ide produk baru. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang tertarik dengan pasar sandal wanita mendapatkan konsep produk barunya untuk “sandal yang nyaman dan enak dipakai seperti sepatu usang” di daerah Boston dari sebuah kelompok fokus yang terdiri atas 12 wanita yang berasal dari berbagai latar belakang sosial-ekonomi. Konsep tersebut dikembangkan menjadi sandal wanita baru yang sukses di pasaran. Bahkan, tema

dari pesan iklan sandal tersebut berasal dari komentar-komentar para anggota kelompok fokus.

### Tukar Pikiran

Metode **tukar pikiran** (*brainstorming*) memungkinkan distimulasinya orang-orang agar memperlihatkan kreativitas yang lebih baik melalui pertemuan dengan orang lain dan partisipasi dalam pengalaman-pengalaman kelompok yang terorganisasi. Ide yang bagus terkadang muncul dari kelompok yang tidak mempunyai dasar untuk pengembangan lebih lanjut. Hal ini memiliki frekuensi kemunculan yang lebih besar ketika metode tukar pikiran berfokus pada produk atau area pasar tertentu. Ketika menggunakan metode tukar pikiran, keempat peraturan berikut harus dipatuhi:

1. Tidak diperbolehkan adanya kritik dari siapapun dalam kelompok tersebut (tidak boleh ada komentar negatif terhadap pandangan orang).
2. Keadaan yang bebas dan tidak menghambat sengatlah didukung (semakin gila ide tersebut, semakin baik).
3. Kuantitas ide sangat diinginkan (semakin banyak jumlah ide, semakin besar kemungkinan munculnya ide-ide yang bermanfaat).
4. Kombinasi dan perbaikan ide-ide sangat didukung; ide-ide dari orang lain dapat digunakan untuk menghasilkan ide baru lainnya.

Dalam kegiatan ini, tidak boleh ada yang mendominasi pembicaraan, semua orang mempunyai kesempatan yang sama untuk mengungkapkan ide dan pendapat.

### Analisis Kumpulan Masalah

Analisis kumpulan masalah (*problem inventory analysis*) menggunakan individu-individu dalam cara yang sejalan dengan kelompok-kelompok fokus untuk menghasilkan ide-ide produk baru. Seringkali metode ini sangat efektif karena lebih mudah menghubungkan produk-produk yang dikenal dengan masalah-masalah yang diajukan dan menghasilkan ide produk baru bila dibandingkan dengan hanya menghasilkan sebuah ide produk yang benar-benar baru. Analisis kumpulan masalah juga dapat digunakan untuk menguji sebuah ide produk baru. Sebuah contoh pendekatan ini dalam industri makanan diilustrasikan dalam tabel berikut.

Tabel Analisis Kumpulan Masalah

Psikologi	Sensoris	Aktivitas	Pemakaian Pembelian	Psikologi/Sosial
A. Berat <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menggemukkan</li> <li>▪ Mengurangi kalori</li> </ul>	A.Rasa <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pahit</li> <li>▪ Lunak</li> <li>▪ Asin</li> </ul>	A.Perencanaan Makan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lupa</li> <li>▪ Bosan</li> </ul>	A. Portabilitas <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makan di luar rumah</li> <li>▪ Membawa makan siang</li> </ul>	A. Dihidangkan untuk perusahaan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak dapat disajikan untuk tamu</li> </ul>
B. Rasa Lapar <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makan</li> <li>▪ Masih lapar setelah makan</li> </ul>	B.Penampilan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Warna</li> <li>▪ Tidak membangkitkan selera</li> </ul>	B.Penyimpanan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kehabisan</li> <li>▪ Kemasan tidak sesuai</li> </ul>	B. Porsi <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak cukup dalam kemasan</li> </ul>	▪ Terlalu banyak persiapan akhir
C. Rasa Haus <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak terpuaskan</li> <li>▪ Membuat seseorang haus</li> </ul>	B.Konsistensi/tekstur <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keras</li> <li>▪ Kering</li> <li>▪ Berminyak</li> </ul>	C.Persiapan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terlalu repot</li> <li>▪ Terlalu kompleks</li> <li>▪ Tidak pernah berhasil</li> </ul>	▪ Bersisa	B. Makan sendiri <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terlalu repot jika harus masak untuk diri sendiri</li> </ul>
D. Kesehatan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gangguan pencernaan</li> </ul>		D.Memasak <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memanggangan</li> <li>▪ Memotong</li> </ul>	C. Ketersediaan <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak musim</li> <li>▪ Tidak ada di supermarket</li> </ul>	▪ Lelah ketika harus mempersiapkan makanan
			D. Kadar busuk <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berjamur</li> <li>▪ Menjadi asam</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak baik untuk gigi</li> <li>▪ Membuat orang terjaga</li> <li>▪ Kadar asam</li> </ul>	<p>E. Pembersihan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Membersihkan oven</li> <li>▪ Bau dilemari es</li> </ul>	<p>E. Biaya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mahal</li> <li>▪ Membutuhkan bumbu yang mahal</li> </ul>	<p>untuk satu orang</p> <p>C. Gambaran diri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimasak oleh koki yang malas</li> <li>▪ Tidak dihidangkan oleh seorang ibu yang baik.</li> </ul>
--	--	---	---

Sumber: Dari *journal of Marketing* oleh Edward M. Tauber dalam Hisrich, Robert D, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd (2008: 187).

Hasil analisis kumpulan masalah harus dievaluasi secara teliti karena hasil-hasil tersebut mungkin tidak benar-benar mencerminkan peluang usaha yang baru.

## Penyelesaian Masalah secara Kreatif

Kreativitas merupakan sifat penting seorang pengusaha sukses. Sayangnya, kreativitas cenderung menurun seiring dengan bertambahnya usia, pendidikan, kurangnya penerapan dan birokrasi. Selain itu, potensi kreatif yang terpendam dari seorang individu dapat tertahan oleh faktor-faktor persepsi, budaya, emosional dan organisasional. Kreativitas dapat dimunculkan, ide-ide dan inovasi-inovasi yang kreatif dibangkitkan dengan menggunakan salah satu dari teknik-teknik **penyelesaian masalah secara kreatif** (*creative problem-solving*).

### Tukar Pikiran

Dalam menyelesaikan masalah secara kreatif, tukar pikiran dapat menjadi cara efektif untuk memunculkan berbagai ide tentang suatu masalah dalam kerangka waktu yang terbatas melalui kontribusi para partisipan secara spontan.

### Tukar Pikiran secara Terbalik

Tukar pikiran secara terbalik (*reverse brainstorming*) adalah sebuah metode kelompok untuk mendapatkan ide-ide baru yang berfokus pada sisi negatif.

### Tukar Pikiran secara Tertulis

Tukar pikiran secara tertulis (*brain writing*) adalah pemunculan ide-ide secara tertulis dan dalam diam oleh sekelompok orang.

### Metode Gordon

Metode Gordon (*Gordon Method*) tidak seperti kebanyakan teknis penyelesaian masalah secara kreatif lainnya, dimulai dengan anggota-anggota kelompok yang tidak mengetahui secara persis masalah yang ada. Hal ini menjamin bahwa solusinya tidak akan ditutupi oleh ide-ide yang telah dipertimbangkan dan pola-pola perilaku sebelumnya.

### Metode Daftar

Dalam metode daftar (*checklist method*), ide baru dikembangkan melalui daftar persoalan atau usulan yang berkaitan. Pengusaha dapat menggunakan daftar pertanyaan atau pernyataan tersebut untuk memandu arah pengembangan berbagai ide yang benar-benar baru atau memusatkan pada area-area “ide” tertentu.

### Asosiasi Bebas

Salah satu metode yang paling sederhana, tetapi paling efektif, yang dapat digunakan oleh parapengusaha untuk memunculkan ide-ide baru adalah asosiasi bebas (*free association*). Teknik ini sangat bermanfaat dalam mengembangkan suatu pandangan yang benar-benar baru terhadap satu masalah. Pertama, sebuah kata atau frasa yang berhubungan dengan

masalah tersebut ditulis, kemudian kata atau frasa yang lain dan yang lainnya lagi, dengan setiap kata baru menghasilkan tambahan sesuatu yang baru untuk proses pemikiran yang tanpa henti, sehingga dengan demikian menciptakan rantai ide yang berakhir dengan munculnya ide produk baru.

#### Hubungan yang dibuat-buat

Hubungan yang dibuat-buat (*forced relationship*) adalah proses pembuatan hubungan antara beberapa kombinasi produk. Proses ini merupakan sebuah teknik yang mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang berbagai objek atau ide dalam suatu upaya untuk mengembangkan ide baru. Kombinasi yang baru dan konsep akhir, dikembangkan melalui proses lima langkah:

1. Memisahkan elemen-elemen dari masalah tersebut.
2. Mencari hubungan antara elemen-elemen tersebut.
3. Mencatat hubungan-hubungan tersebut secara berurutan.
4. Menganalisis hubungan-hubungan akhir untuk mencari ide-ide atau pola-pola.
5. Mengembangkan ide-ide baru dari pola-pola ini.

#### Metode Buku Catatan Kolektif

Dalam metode buku catatan kolektif (*collective notebook method*), dibagikan sebuah buku catatan kecil yang dapat dimasukkan ke dalam kantong yang berisi sebuah pernyataan masalah, halaman-halaman kosong, dan data latar belakang yang berkaitan. Para partisipan memikirkan masalah tersebut serta solusi-solusi mencatat ide-ide setidaknya satu kali dalam satu hari. Pada akhir minggu, kembangkanlah sebuah daftar yang berisi ide-ide terbaik, bersama dengan saran-saran apapun.

#### Metode Daftar Sifat

Metode daftar sifat (*attribute listing method*) merupakan teknik pencarian ide yang mewajibkan seorang pengusaha untuk mendaftar sifat-sifat suatu barang atau masalah, kemudian melihat setiap sifat dari beragam sudut pandang. Melalui proses ini, objek-objek yang semula tidak berhubungan dapat dikumpulkan untuk membentuk satu kombinasi dan kegunaan-kegunaan baru yang memenuhi satu kebutuhan secara lebih baik.

#### Pendekatan Berpikir Panjang

Pendekatan berpikir panjang (*big dream approach*) untuk memunculkan sebuah ide baru mewajibkan seorang pengusaha memikirkan masalah dan solusinya secara lebih luas. Setiap kemungkinan harus dicatat dan diselidiki tanpa memandang semua sisi negatif yang terlibat atau sumber-sumber yang dibutuhkan. Ide-ide harus dikonsepsikan tanpa pembatasan-pembatasan sampai sebuah ide dikembangkan menjadi bentuk yang dapat dilaksanakan.

#### Analisis Parameter

Analisis parameter (*parameter analysis*) adalah metode mengembangkan sebuah ide dengan melibatkan dua hal, yaitu: (1) identifikasi parameter, dan (2) sintesis kreatif. Identifikasi parameter melibatkan analisis berbagai variabel dalam situasi tersebut untuk menentukan kepentingan relatifnya. Variabel-variabel ini menjadi fokus pemeriksaan, bersama dengan variabel-variabel lain yang dikesampingkan. Setelah persoalan-persoalan utama diidentifikasi, hubungan-hubungan antara parameter yang mendeskripsikan persoalan-persoalan pokok diperiksa. Melalui sebuah evaluasi parameter dan hubungan, dikembangkan satu solusi atau lebih; perkembangan solusi ini disebut sintesis kreatif.

## INOVASI

Inovasi merupakan kunci perkembangan ekonomi dari perusahaan mana pun, baik dalam satu wilayah negara, maupun negara itu sendiri dan negara lain. Ketika teknologi

mengalami perubahan, produk-produk lama mengalami penurunan penjualan dan industri-industri lama mengalami pengurangan. Penemuan dan inovasi merupakan struktur pembangunan masa depan unit ekonomi dalam semua bidang. Menurut artikel dalam wikipedia, Thomas Alfa Edison mengatakan bahwa kecerdasan pikiran yang inovatif terdiri atas 1 persen inspirasi dan 99 persen kerja keras.

## Jenis-Jenis Inovasi

Berdasarkan keunikan ide, inovasi terdiri dari tiga jenis inovasi, yaitu: inovasi terobosan, inovasi teknologi, dan inovasi biasa. Inovasi yang paling sedikit adalah jenis terobosan.

Inovasi merupakan salah satu faktor pendorong keberhasilan usaha yang harus dilindungi oleh paten yang kuat, rahasia perdagangan dan/atau hak cipta

Inovasi yang luar biasa unik ini sering membentuk struktur di mana inovasi suatu bidang dikembangkan di masa depan. Oleh karena itu, inovasi-inovasi tersebut harus dilindungi oleh paten yang kuat, rahasia perdagangan, dan/atau hak cipta. Inovasi

terobosan meliputi berbagai ide seperti: pensilin, mesin uap, komputer, pesawat terbang, mobil, internet, dan nanoteknologi.

Inovasi teknologi lebih sering muncul dibandingkan dengan inovasi terobosan dan pada umumnya tidak berada pada tingkat yang sama dengan penemuan ilmiah dan kemajuan. Meskipun demikian, terdapat inovasi-inovasi yang sangat berarti, karena inovasi-inovasi tersebut benar-benar menawarkan kemajuan di area produk/pasar. Selain itu, inovasi-inovasi tersebut biasanya harus dilindungi. Inovasi-inovasi seperti komputer pribadi, jam tangan flip yang dapat memuat foto, pesan suara dan teks, dan pesawat jet merupakan contoh inovasi teknologi.

Inovasi yang selanjutnya adalah inovasi biasa, merupakan inovasi yang paling sering muncul. Inovasi yang jumlahnya lebih banyak ini biasanya mengembangkan teknologi menjadi produk atau jasa yang lebih baik atau inovasi yang memiliki daya tarik pasar yang berbeda namun lebih baik. Inovasi-inovasi ini biasanya berasal dari analisis dan daya tarik pasar, bukannya mendorong teknologi. Dengan kata lain, pasar memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap inovasi (daya tarik pasar) bila dibandingkan dengan teknologi (dorongan teknologi).

## Mendefinisikan Inovasi (Produk atau Jasa) Baru

Salah satu dilema yang dihadapi oleh para pengusaha adalah mendefinisikan sebuah produk “baru” atau mengidentifikasi apa yang benar-benar baru atau unik dalam sebuah ide. Dalam pasar industri, perusahaan dapat menyebut produk-produk mereka “baru” ketika telah melakukan perubahan kecil atau modifikasi pada tampilan produk.

Kontinum untuk mengklasifikasikan produk-produk baru

Inovasi yang tiada henti	Inovasi yang tiada henti secara dinamis	Inovasi yang terputus
(hanya memiliki sedikit pengaruh yang mengganggu terhadap pola pemakaian yang sudah ada)	(mempunyai beberapa pengaruh yang mengganggu terhadap pola pemakaian yang sudah ada)	(melibatkan pentukan pola pemakaian yang baru dan penciptaan produk-produk yang sebelumnya tidak dikenal)

Sumber: *Journal of Marketing* oleh Thomas Robertson dalam Hisrich, Robert D, Michael P.Peters, Dean A. Shepherd (2008: 196).

### Klasifikasi Produk-Produk Baru

Produk-produk baru dapat diklasifikasikan dari sudut pandang pelanggan maupun sudut pandang perusahaan. Kedua sudut pandang ini harus dianalisis oleh pengusaha, karena dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan produk baru.

**Dari sudut pandang pelanggan,** terdapat interpretasi yang luas tentang apa yang mungkin disebut produk baru oleh pelanggan. Teknik ini lebih melihat kebaruan pengaruhnya kepada pelanggan dibandingkan apakah produk tersebut baru menurut perusahaan apakah kemasannya berbeda, apakah bentuk fisiknya mengalami perubahan atau merupakan pengembangan dari versi yang sebelumnya telah ada.

**Dari sudut pandang perusahaan,** perusahaan yang inovatif, selain harus mengenali persepsi pelanggan tentang sesuatu yang baru, juga merasa perlu untuk mengklasifikasikan produk-produk barunya dalam beberapa dimensi yang mirip. Dalam tampilan ini, produk baru dibedakan dari pasar baru (misalnya, perkembangan pasar). Produk-produk baru didefinisikan menurut jumlah teknologi yang dikembangkan, sementara perkembangan pasar didasarkan pada tingkat segmentasi yang baru.

Kebaruan pasar	Kebaruan Teknologi <span style="float: right;">→</span>			
	Tujuan-Tujuan Produk	Tidak Ada Perubahan Teknologi	Teknologi yang Dikembangkan	Teknologi Baru
Tidak ada perubahan pasar			<b>Reformasi</b> Mengubah formula atau produk fisik untuk mengoptimalkan biaya dan kualitas	<b>Penggantian</b> Mengganti produk yang sudah ada dengan produk baru berdasarkan teknologi yang dikembangkan
Pasar yang diperkuat		<b>Promosi ulang barang dagangan</b> Meningkatkan penjualan untuk pelanggan yang sudah ada	<b>Produk yang diperbaiki</b> Meningkatkan kegunaan produk untuk pelanggan	<b>Perpanjangan hidup produk</b> Menambahkan produk-produk baru yang mirip ke dalam jenis produk; melayani lebih banyak pelanggan berdasarkan pada teknologi baru
Pasar baru		<b>Kegunaan baru</b> Menambah segmen-segmen baru yang dapat menggunakan produk saat ini	<b>Perluasan Pasar</b> Menambah segmen-segmen baru yang mengubah produk-produk saat ini	<b>Perbedaan</b> Menambah pasar-pasar baru dengan produk-produk baru yang dikembangkan dari teknologi baru.

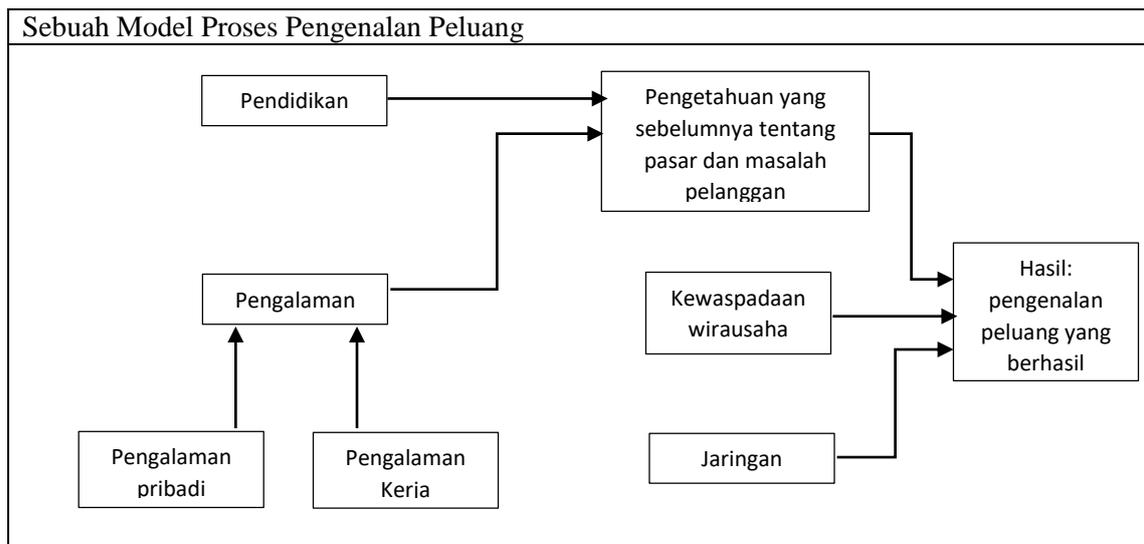
Sumber: *Journal of Marketing* oleh Thomas Robertson dalam Hisrich, Robert D, Michael P.Peters, Dean A. Shepherd (2008: 197).

### □ PELUANG

Beberapa pengusaha memiliki kemampuan mengenali peluang bisnis yang sangat penting untuk proses wirausaha, begitu pula dengan mengembangkan bisnis. Peluang bisnis mewakili kemungkinan seorang pengusaha untuk berhasil memenuhi kebutuhan yang tidak terpuaskan, yang dapat menghasilkan penjualan dan keuntungan cukup besar. Suatu riset yang signifikan mengenai proses pengenalan peluang telah dilakukan dan beberapa model telah dikembangkan (Hisrich, Robert D, Michael P.Peters, Dean A. Shepherd (2008: 199)



Kemampuan mengenali peluang bisnis sangat penting untuk proses wirausaha, serta pengembangan bisnis yang dapat menghasilkan penjualan dan keuntungan cukup besar



Para pengusaha yang memiliki kemampuan untuk mengenali peluang bisnis yang berarti berada dalam posisi strategis untuk menyelesaikan perencanaan produk dan proses pengembangan serta memulai usaha baru yang berhasil.

### Rencana Analisis Peluang

Pada umumnya, rencana analisis peluang terdiri atas empat bagian: (1) deskripsi ide dan kompetisinya; (2) penilaian pasar domestik dan pasra internasional; (3) penilaian pengusaha dan tim; (4) diskusi mengenai langkah-langkah yang dibutuhkan untuk menjadikan ide tersebut sebagai dasar agar perusahaan bisnis dapat bertahan.

#### Ide dan Kompetisinya

Produk dan jasa harus dideskripsikan secara mendetail. Prototipe atau skema produk sangatlah bermanfaat untuk memahami semua aspek dan fitur produk secara mendalam untuk kemudian dibandingkan dengan setidaknya tiga produk/jasa kompetitif yang paling mirip dalam memenuhi kebutuhan pasar yang diidentifikasi. Analisis ini akan menghasilkan deskripsi mengenai bagaimana produk/jasa tersebut berbeda dan unik serta menunjukkan rencana penjualan uniknya (*unique selling proposition- USP*). Apabila ide tersebut tidak memiliki setidaknya tiga sampai lima rencana penjualan unik versus produk/jasa kompetitif di pasar, seorang pengusaha harus memeriksa secara lebih seksama apakah ide tersebut benar-benar unik untuk bersaing dan sukses di pasaran.

#### Pasar dan Peluang

Bagian kedua dari rencana analisis peluang menyampaikan ukuran dan karakteristik pasar. Data pasar harus dikumpulkan setidaknya selama tiga tahun sehingga suatu kecenderungan dapat terlihat jelas secara keseluruhan untuk suatu industri, pasar, segmen pasar dan target pasar. Berdasarkan bagian rencana analisis peluang ini, seorang pengusaha harus mampu menentukan ukuran maupun sifat pasar, serta apakah pasar tersebut cukup besar ataupun sesuai untuk menjamin waktu dan upaya yang dibutuhkan dalam mengembangkan rencana bisnis secara lebih lanjut untuk kemudian benar-benar memasuki pasar tersebut.

#### Penilaian Pengusaha dan Penilaian Tim

Berikutnya, baik pengusaha maupun tim usaha harus dinilai. Setidaknya satu orang dalam tim harus memiliki pengalaman dalam bidang industri mengenai ide baru tersebut. Ini adalah satu sifat yang berhubungan dengan kemungkinan keberhasilan perusahaan. Bagian dari rencana analisis peluang ini biasanya lebih kecil bila dibandingkan dengan

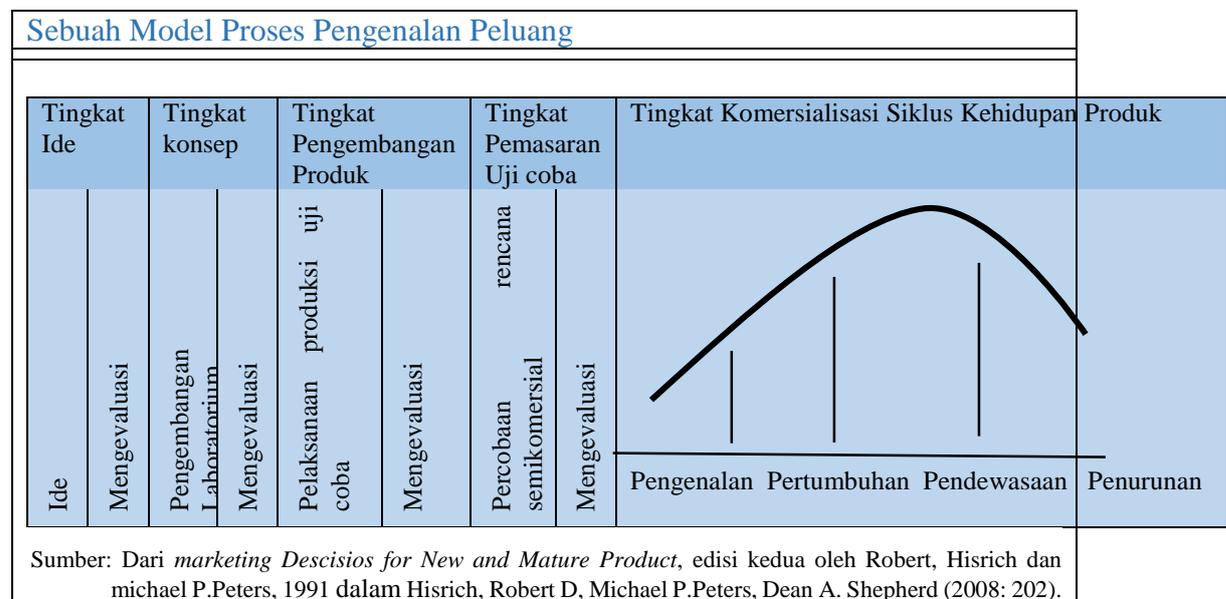
dua bagian sebelumnya dan memungkinkan seorang pengusaha untuk menentukan apakah ia benar-benar cocok untuk menerapkan idenya ke pasar dengan berhasil.

#### Langkah-Langkah berikutnya

Bagian terakhir dari rencana analisis peluang ini menggambarkan langkah-langkah penting yang harus diambil untuk mewujudkan suatu ide berkembang di pasaran. Langkah-langkah tersebut perlu diidentifikasi dan ditempatkan dalam susunan yang berurutan, serta waktu dan uang yang dibutuhkan untuk setiap langkah harus ditentukan. Apakah ide tersebut tidak dapat dibiayai sendiri, sumber-sumber modal harus diidentifikasi. Pengusaha tersebut harus selalu mengingat bahwa sebagian besar pengusaha cenderung meremehkan kurang lebih 30% biaya dan waktu yang dibutuhkan.

#### Perencanaan Produk dan Proses Pengembangan

Setelah ide-ide dari sumber-sumber ide atau penyelesaian masalah secara kreatif, ide-ide tersebut membutuhkan pengembangan dan perbaikan lebih lanjut. Proses perbaikan ini untuk perencanaan produk dan proses pengembangan dibagi menjadi lima tingkat: ide, konsep, pengembangan produk, pemasaran uji coba, dan komersialisasi; proses ini membuahkan awal **siklus kehidupan produk** (*product life cycle*).



#### Menentukan Kriteria-Kriteria Evaluasi

Pada setiap tingkat **perencanaan produk dan proses pengembangan** (*product planning and development proccess*), perlu ditentukan kriteria-kriteria untuk mengevaluasi. Kriteria-kriteria ini harus cukup inklusif dan kuantitatif untuk menyaring produk secara seksama pada tingkat pengembangan tertentu. Kriteria-kriteria tersebut harus ditentukan guna mengevaluasi ide baru menurut peluang pasar kompetisi, sistem pasar, faktor-faktor finansial, dan faktor-faktor produksi.

Harus ada peluang pasar dalam bentuk kebutuhan baru atau kebutuhan saat ini untuk ide produk. Sejauh ini, penentuan permintaan pasar merupakan kriteria paling penting dari ide produk baru yang dikemukakan. Penilaian peluang dan ukuran pasar perlu dipertimbangkan: sifat dan sikap pelanggan atau industri yang mungkin membeli produk tersebut, ukuran pasar potensial dalam dolar dan satuan, sifat pasar sehubungan dengan tingkatannya dalam siklus kehidupan (meningkat atau menurun) serta saham pasar yang dapat direbut oleh produk tersebut.

Produsen yang bersaing, harga dan upaya pemasaran yang ada saat ini juga harus dievaluasi, terutama dari pengaruhnya terhadap saham pasar dan ide yang diusulkan. Ide baru tersebut harus memiliki beberapa kondisi yang berbeda dan unik berdasarkan evaluasi semua produk/jasa kompetitif yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama. Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam mengevaluasi tingkat kesesuaian: tingkat sampai mana kemampuan dan waktu dari angkatan penjualan saat ini dapat dipindahkan ke produk baru; kemampuan untuk menjual produk baru tersebut melalui saluran distribusi perusahaan yang sudah ada; serta kemampuan dalam “mendukung” iklan dan promosi yang dibutuhkan untuk memperkenalkan produk baru tersebut.

Ide/produk baru yang diusulkan harus dapat didukung dan memberikan kontribusi pada kesejahteraan finansial perusahaan. Biaya pembuatan per unit biaya pemasaran, dan jumlah modal harus ditentukan bersama dengan titik impas (*break even point*) dan perkiraan jangka panjang untuk produk tersebut.

Kesesuaian persyaratan produksi produk baru dengan pabrik yang sudah ada, perlengkapan mesin dan personel juga harus dievaluasi. Apabila ide baru tidak dapat dipadukan dengan proses-proses pembuatan yang sudah ada, harus diperhitungkan pula biaya yang akan dibutuhkan untuk pabrik dan peralatan. Semua material yang dibutuhkan untuk pembuatan produk tersebut harus tersedia dan dapat diperoleh dalam jumlah yang memadai.

Ketika berhadapan dengan kompetisi serta situasi yang kompetitif, persoalan terkait etika dan perilaku etika seringkali muncul. Para pengusaha perlu memperhatikan evaluasi ide secara formal sepanjang perkembangannya. Mereka juga harus memberikan perhatian lebih untuk memastikan bahwa produk tersebut dapat menjadi dasar bagi perusahaan baru. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi seksama yang menghasilkan keputusan untuk meneruskan produksi atau tidak pada setiap tingkat perencanaan produk dan proses pengembangan: tingkat ide, tingkat konsep, tingkat pengembangan produk, serta tingkat pemasaran uji coba.

#### Tingkat Ide

Ide-ide produk/jasa baru yang menjanjikan harus diidentifikasi dan ide-ide yang tidak praktis harus dihapus pada **tingkat ide** (*idea stage*) yang memungkinkan penggunaan sumber-sumber perusahaan secara maksimal. Sebuah metode evaluasi yang berhasil digunakan pada tingkat ini adalah daftar evaluasi pasar sistematis, di mana setiap ide baru diungkapkan dari sudut nilai, kegunaan, dan manfaatnya yang utama. Sebuah perusahaan dapat menguji banyak alternatif ide baru dengan metode evaluasi ini akan mengetahui ide-ide yang menjanjikan dapat dikembangkan lebih lanjut dan sumber-sumber tidak dihabiskan untuk ide-ide yang tidak cocok dengan nilai-nilai pasar.

Selain itu, penting untuk menentukan kebutuhan akan ide baru serta nilainya bagi perusahaan. Apabila tidak ada kebutuhan untuk produk yang diusulkan, pengembangannya tidak perlu diteruskan. Untuk menentukan kebutuhan untuk ide baru secara akurat, mendefinisikan kebutuhan-kebutuhan potensial pasar dari sudut pemilihan waktu, kepuasan alternatif-alternatif, keuntungan dan resiko, harapan masa depan, fitur-fitur harga versus kinerja produk, struktur dan ukuran pasar, serta kondisi ekonomi merupakan suatu hal yang akan sangat berguna.

Penentuan kebutuhan harus berfokus pada jenis kebutuhan, pemilihan waktunya, para pengguna yang terlibat dengan mencoba produk/jasa tersebut, pentingnya variabel pemasaran yang dapat dikendalikan, struktur pasar secara keseluruhan dan sifat-sifat pasar. Setiap faktor harus dievaluasi menurut sifat-sifat ide baru yang dipertimbangkan serta aspek-aspek dan kapabilitas metode saat ini untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Analisis ini akan menunjukkan tingkat peluang yang ada.

Dalam penentuan nilai produk/jasa baru untuk perusahaan, pengaturan keuangan seperti pengeluaran uang, pemasukan uang, kontribusi keuntungan, dan laba investasi perlu dievaluasi dari sudut ide-ide produk/jasa yang lain dan alternatif-alternatif investasi yang dilakukan seakurat mungkin sehingga dapat dihasilkan sebuah evaluasi kuantitatif yang nantinya dapat direvisi ketika tersedia informasi yang lebih baik dan produk/jasa terus berkembang.

### Tingkat Konsep

Pada **tingkat konsep** (*concept stage*), ide yang sudah diperbaiki siuji terlebih dahulu untuk menentukan penerimaan pelanggan. Sebuah metode untuk mengukur penerimaan pelanggan adalah wawancara percakapan, di mana para responden pilihan diberi pernyataan-pernyataan yang mencerminkan ciri fisik dan sifat dari ide produk/jasa tersebut. Selain membandingkan produk-produk (atau jasa) yang ada, pernyataan-pernyataan ini juga dapat membandingkan fitur-fitur utama mereka dan melihat serta menganalisis respon pelanggan untuk kemudian memasukkan fitur-fitur bagus pada produk/jasa baru.

Fitur-fitur, harga, promosi harus dievaluasi untuk konsep yang sedang dipelajari dan produk-produk bersaing lain dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan dalam Hisrich, Robert (2008:207) berikut:

- Bagaimana konsep baru tersebut bila dibandingkan dengan produk/jasa kompetitif dari sudut kualitas dan reliabilitas?
- Apakah konsep tersebut sangat baik atau kurang sempurna bila dibandingkan dengan produk/jasa yang saat ini ada di pasar?
- Apakah ini merupakan peluang pasar yang bagus untuk perusahaan?

Evaluasi serupa harus dilakukan untuk semua aspek strategi pemasaran.

### Tingkat Pengembangan Produk

Pada **tingkat pengembangan produk** (*product development stage*), reaksi pelanggan terhadap produk/jasa fisik harus ditentukan. Alat yang sering digunakan pada tingkat ini adalah panel pelanggan, di mana sekelompok pelanggan yang potensial diberi contoh produk. Para partisipan memberikan sebuah catatan penggunaan produk, komentar tentang kebaikan dan kekurangan produk tersebut.

Panel pelanggan juga dapat diberi contoh produk dan satu produk kompetitif atau lebih secara bersamaan. Kemudian, salah satu dari beberapa metode seperti: perbandingan banyak merek, analisis resiko, tingkat pembelian berulang, atau analisis intensitas pilihan dapat digunakan untuk menentukan pilihan pelanggan.

### Tingkat Pemasaran Uji Coba

Walaupun hasil dari tingkat pengembangan produk memberikan dasar untuk rencana pemasaran akhir, sebuah uji coba pasar dapat dilakukan untuk meningkatkan kepastian komersialisasi yang berhasil. Langkah terakhir dalam proses evaluasi ini, **tingkat pemasaran uji coba** (*test marketing stage*), memberikan hasil-hasil penjualan yang aktual yang menunjukkan tingkat penerimaan pelanggan. Hasil-hasil uji coba yang positif menunjukkan tingkat kemungkinan dari peluncuran sebuah produk yang berhasil dan formasi perusahaan.

"MAPALUS" sebagai *local spirit and local wisdom* Masyarakat Minahasa yang terpatri dan berkohepsi di dalamnya: 3 (tiga) jenis hakikat dasar pribadi manusia dalam kelompoknya, yaitu: *Touching Hearts, Teaching Mind, dan Transforming Life*.

"TORANG SAMUA BASUDARA" merupakan sebuah sugesti positif yang diberikan secara terus menerus atau bergenerasi oleh leluhur kepada masyarakat Sulawesi utara sampai menembus *critical factor* dan tertanam dalam pikiran bawah sadar, sehingga menguatkan filosofi untuk hidup rukun dan damai.

"SITOU TIMOU TUMOU TOU" sebuah filsafat hidup masyarakat Minahasa yang dipopulerkan oleh Sam Ratulangi, yang berarti: "Manusia hidup untuk memanusiakan orang lain" atau "Orang hidup untuk menghidupkan orang lain". Dalam ungkapan Bahasa Manado, sering kali dikatakan: "*Baku beking pande*" yang secara harafiah berarti "Saline menambah pintar denean orane lain".

## PROSES KEWIRAUSAHAAN

### FAKTOR PEMICU KEWIRAUSAHAAN

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

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

Kemampuan berwirausaha merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan dalam mengombinasikan kreativitas, inovasi, kerja keras dan keberanian menghadapi resiko untuk memperoleh peluang

menurut Ibnoe Soedjono, karena kemampuan afektif mencakup sikap, nilai, aspirasi, perasaan, dan emosi yang semuanya sangat bergantung pada kondisi lingkungan yang ada, maka dimensi kemampuan afektif dan kemampuan

kognitif merupakan bagian dari pendekatan kemampuan kewirausahaan. Jadi, kemampuan berwirausaha merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan dalam mengombinasikan kreativitas, inovasi, kerja keras dan keberanian menghadapi resiko untuk memperoleh peluang.

### PROSES KEWIRAUSAHAAN

Proses untuk mengembangkan sebuah usaha baru terjadi pada **proses kewirausahaan** (*entrepreneurial process*), yang melibatkan lebih dari sekedar penyelesaian masalah dalam suatu posisi manajemen. Seorang pengusaha harus menemukan, mengevaluasi dan mengembangkan sebuah peluang dengan mengatasi kekuatan yang menghalangi terciptanya sesuatu yang baru. Proses ini memiliki empat tahap yang berbeda: (1) identifikasi dan evaluasi peluang, (2) pengembangan rencana bisnis, (3) penetapan sumber daya yang dibutuhkan, dan (4) manajemen perusahaan yang dihasilkan. Meskipun tahap-tahap ini akan dilalui secara progresif, namun tidak ada satu tahap pun yang terisolasi atau sama sekali dapat diselesaikan sebelum pekerjaan pada tahap lain terjadi. Sebagai contoh, untuk dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang (tahap 1), seorang pengusaha harus telah membayangkan jenis bisnis yang akan dibangun (tahap 4).

Tabel 1. Aspek-Aspek Proses Kewirausahaan

Identifikasi dan Evaluasi Peluang	Pengembangan Rencana Bisnis	Kebutuhan Sumber Daya	Pengelolaan Perusahaan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian peluang</li> <li>• Penciptaan dan jarak peluang</li> <li>• Nilai peluang yang riil dan diketahui</li> <li>• Resiko dan pengembalian dari peluang</li> <li>• Peluang versus keterampilan personal dan tujuan personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halaman judul</li> <li>• Daftar isi</li> <li>• Ringkasan eksekutif</li> <li>• Bagian utama               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deskripsi bisnis</li> <li>2. Deskripsi industri</li> <li>3. Rencana teknologi</li> <li>4. Rencana pemasaran</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan sumber daya yang dibutuhkan</li> <li>• Menentukan sumber daya yang ada</li> <li>• Mengidentifikasi kesenjangan sumber daya dengan pemasok yang tersedia</li> <li>• Mengembangkan akses terhadap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan gaya manajemen</li> <li>• Memahami variabel kunci untuk sukses</li> <li>• Mengidentifikasi masalah dan potensi masalah</li> <li>• Menerapkan sistem kendali</li> <li>• Mengembangkan strategi pertumbuhan.</li> </ul>

- Lingkungan persaingan
- 5. Rencana keuangan
- 6. Rencana produksi
- 7. Rencana organisasi
- 8. Rencana operasi
- 9. Rangkuman
- Lampiran (tampilan)

Sumber: Hisrich, Robert D, Michael P.Peters, Dean A. Shepherd (2008: 14)

### ❑ MODEL PROSES KEWIRAUSAHAAN

Menurut Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave (1996:3), proses kewirausahaan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, seperti pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan dan lingkungan. Faktor-faktor tersebut membentuk *locus of control*, kreativitas, motivasi, implementasi dan pertumbuhan sehingga dapat

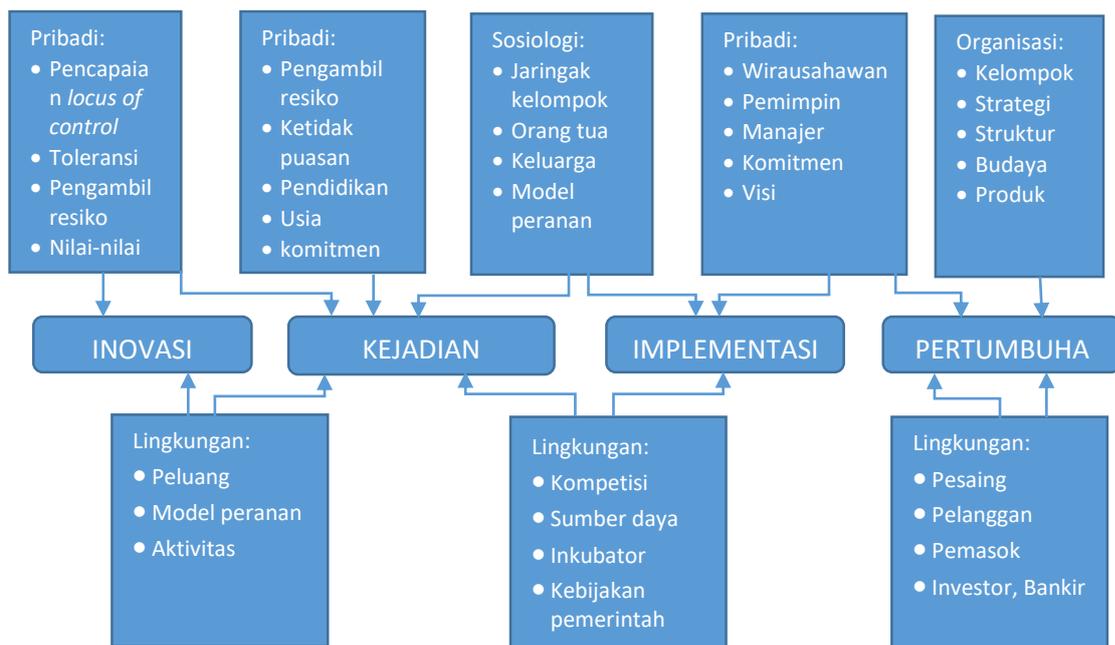


Dengan adanya rasa persaudaraan dalam torang samua basudara yang diwujudkan melalui tolong menolong dan kerjasama budaya mapalus akan menciptakan iklim organisasi dan usaha bersama si tuo fimou tumou tuo yang kondusif

membuat seseorang berkembang menjadi wirausaha yang besar (Soeharto Prawirokusumo, 1977:5). Secara internal, inovasi dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu, seperti *locus of control*, toleransi, nilai-nilai, pendidikan, pengalaman.

Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan yang mempengaruhi diantaranya model peran, aktivitas dan peluang. Oleh karena itu, inovasi berkembang menjadi kewirausahaan melalui proses yang dipengaruhi oleh lingkungan, organisasi dan keluarga.

### Model Proses Kewirausahaan



Kewirausahaan berkembang dan diawali dengan adanya inovasi. Inovasi dipicu oleh faktor pribadi, lingkungan, dan sosiologi. Faktor individu yang memicu kewirausahaan adalah pencapaian *locus of control*, toleransi, pengambilan resiko nilai-nilai pribadi, pendidikan, pengalaman, usia, komitmen, dan ketidakpuasan. Faktor pemicu yang berasal dari lingkungan adalah peluang, model peran, aktivitas, pesaing, inkubator, sumber daya dan kebijaksanaan pemerintah. Sedangkan faktor yang berasal dari lingkungan sosial meliputi keluarga, orang tua dan jaringan kelompok. Sama seperti pada tahap perintisan, pertumbuhan kewirausahaan sangat bergantung pada kemampuan pribadi, organisasi, dan lingkungan. Faktor lingkungan yang mempengaruhi pertumbuhan kewirausahaan adalah komitmen, visi, kepemimpinan, dan kemampuan manajerial, sedangkan faktor yang berasal dari organisasi adalah kelompok, struktur, budaya dan strategi.

Faktor pribadi individu yang memicu kewirausahaan pencapaian *locus of control*, pengambilan resiko, pendidikan, pengalaman, usia, ketidakpuasan, komitmen, nilai-nilai pribadi, dan toleransi yang mengakar pada nilai luhur budaya Minahasa

## Mengidentifikasi dan Mengevaluasi Peluang

Identifikasi peluang (*opportunity identification*) dan evaluasi merupakan tugas yang sangat sulit, di mana sebagian besar peluang bisnis yang baik tidak muncul secara tiba-tiba melainkan merupakan hasil dari ketajaman seorang pengusaha melihat kemungkinan, pada beberapa kasus, pembentukan mekanisme yang dapat mengidentifikasi peluang potensial. Meskipun sebagian besar pengusaha tidak mempunyai mekanisme formal untuk mengidentifikasi peluang bisnis, beberapa sumber sering digunakan: asosiasi pelanggan dan bisnis, anggota sistem distribusi, serta orang-orang teknis.

Ketika peluang berhasil diidentifikasi menggunakan masukan dari berbagai sumber tersebut, maka setiap peluang harus ditinjau dan dievaluasi dengan hati-hati. Evaluasi peluang ini mungkin merupakan unsur paling kritis dalam proses kewirausahaan, karena memungkiakan seorang pengusaha untuk menilai apakah produk atau jasa yang spesifik mempunyai pengembalian yang memadai ketika dibandingkan dengan sumber daya yang dibutuhkan.

Ukuran pasar dan jarak dari **jendela peluang** (*window of opportunity*) yaitu periode waktu yang tersedia untuk menciptakan usaha baru menjadi dasar utama dalam menentukan resiko dan imbal hasil. Resiko merefleksikan pasar, persaingan, teknologi serta jumlah modal yang digunakan. Besarnya modal yang dibutuhkan menjadi dasar untuk menilai pengembalian dan imbal hasil.

Analisis peluang atau seringkali disebut rencana penilaian peluang adalah suatu metode untuk mengevaluasi peluang. Ini bukanlah sebuah rencana bisnis. Dibandingkan dengan rencana bisnis, analisis peluang lebih pendek: berfokus pada peluang, bukan pada usaha secara menyeluruh; menyediakan dasar untuk membuat keputusan apakah akan mengambil peluang tersebut atau tidak.

Analisis peluang berfokus pada keputusan mengambil/tidaknya sebuah peluang untuk diterjemahkan ke dalam bentuk bisnis nyata

Rencana penilaian peluang terdiri atas: sebuah deskripsi tentang produk atau jasa, penilaian peluang, penilaian pengusaha dan tim, spesifikasi aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerjemahkan peluang ke dalam bentuk bisnis yang nyata, serta

sumber modal untuk mendanai usaha baru dan pertumbuhannya. Penilaian peluang harus mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Pasar apa yang perlu diisi?
- Bagaimana pengamatan pribadi yang dialami atau dicatat terkait dengan kebutuhan pasar tersebut?
- Bagaimana kondisi sosial yang mendasari kebutuhan pasar tersebut?
- Bagaimana data riset pasar dapat dikumpulkan untuk menggambarkan kebutuhan pasar tersebut?
- Bagaimana pola yang mungkin tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut?
- Bagaimana persaingan di dalam pasar tersebut? Bagaimana Anda menggambarkan perilaku persaingan tersebut?
- Bagaimana gambaran pasar internasionalnya?
- Bagaimana gambaran persaingan pasar internasionalnya?
- Di manakah uang dapat diciptakan dalam aktivitas ini?

## Mengembangkan Rencana Bisnis

**Rencana bisnis** (*business plan*) yang baik harus dikembangkan untuk mengeksploitasi peluang yang diidentifikasi. Ini merupakan tahap yang paling memakan waktu dalam proses kewirausahaan. Seorang pengusaha biasanya tidak menyiapkan rencana bisnis sebelumnya dan tidak mempunyai sumber daya yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik. Rencana bisnis yang baik adalah penting untuk mengembangkan peluang dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan, mendapatkan sumber daya tersebut, serta mengelola usaha baru tersebut dengan sukses.

### Menentukan sumber daya yang dibutuhkan

Seorang pengusaha harus menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk memanfaatkan peluang. Proses ini diawali dengan penilaian sumber daya yang saat ini dimiliki pengusaha. Setiap sumber daya yang kritis harus dibedakan dari sumber daya yang hanya berfungsi membantu. Perhatian harus diberikan dengan tidak meremehkan jumlah dan keragaman sumber daya yang dibutuhkan. Pengusaha juga harus menilai resiko terburuk terkait dengan sumber daya yang tidak cukup ataupun tidak tepat.

Rencana bisnis penting untuk mengembangkan peluang dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan, mendapatkan sumber daya tersebut serta mengelola usaha baru tersebut dengan sukses

Tahap selanjutnya dalam proses kewirausahaan adalah mendapatkan sumber daya yang diperlukan tepat waktu sambil melepaskan kontrol sesedikit mungkin. Seorang pengusaha harus tetap mempertahankan posisi kepemilikan sebesar mungkin, khususnya pada tahap awal. Ketika bisnis berkembang, mungkin dibutuhkan lebih banyak dana untuk membiayai pertumbuhan usaha, hal ini membutuhkan lebih banyak kepemilikan yang harus dilepaskan. Pengusaha juga harus mengidentifikasi alternatif pemasok dari sumber daya ini, sejalan dengan kebutuhan dan keinginan. Dengan pemahaman yang baik tentang kebutuhan pemasok, pengusaha dapat membentuk sebuah kesepakatan yang memungkinkan sumber daya tersebut diperoleh dengan biaya yang paling murah dan dengan pelepasan kontrol sesedikit mungkin.

### Mengelola Perusahaan

Setelah sumber daya didapatkan, pengusaha harus menggunakan mereka untuk menerapkan rencana bisnis. Masalah operasional dari perusahaan yang sedang berkembang harus diperiksa, ini meliputi implementasi gaya dan struktur manajemen,

serta penentuan variabel-variabel kunci kesuksesan. Sebuah sistem pengendalian harus ditetapkan, sehingga setiap wilayah masalah dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan. Tidak sedikit pengusaha mengalami kesulitan untuk mengelola dan menumbuhkan usaha baru yang dibangun.

#### Jenis-Jenis Usaha yang Baru Dirintis

Bagaimana jenis usaha baru yang merupakan hasil dari proses keputusan wirausaha? Satu sistem klarifikasi yang paling berguna membagi jenis usaha baru ke dalam tiga kategori: perusahaan gaya hidup, perusahaan dasar, dan perusahaan berpotensi tinggi. **Perusahaan gaya hidup** (*lifestyle firm*) dimiliki secara pribadi dan hanya mencapai pertumbuhan menengah akibat sifat dasar dari bisnis, tujuan pengusaha, serta keterbatasan dana yang digunakan untuk penelitian dan pengembangan.

Jenis kedua dari usaha baru adalah **perusahaan dasar** (*foundation company*) dibentuk dari penelitian dan pengembangan dan menjadi dasar untuk bidang bisnis yang baru. Karena jarang menjual sahamnya di pasar, maka jenis perusahaan seperti ini hanya menarik investor tertentu, bukan komunitas perusahaan modal ventura.

Jenis akhir dari usaha baru adalah **usaha berpotensi tinggi** (*high-potential venture*) merupakan bisnis atau usaha baru yang menarik minat investor dan publik, sekalipun usaha ini diawali dengan bentuk perusahaan dasar, pertumbuhannya lebih cepat. Perusahaan seperti ini disebut juga sebagai **gazelles** yaitu bisnis dengan potensi pertumbuhan yang sangat besar, dan berpadu dengan perkembangan ekonomi di wilayah tersebut.

### Peran Kewirausahaan dalam Perkembangan Ekonomi

Peran kewirausahaan dalam perkembangan ekonomi meliputi lebih dari sekedar peningkatan output dan pendapatan per kapita; di dalamnya mencakup prakarsa dan penetapan perubahan dalam struktur bisnis dan masyarakat. Perubahan ini selaras dengan pertumbuhan dan peningkatan output yang memungkinkan kekayaan dibagikan kepada sejumlah partisipan. Satu teori pertumbuhan ekonomi memperlihatkan inovasi sebagai kunci, bukan hanya dalam pengembangan produk (atau jasa) baru untuk pasar, tetapi juga dalam menstimulasi ketertarikan investasi dalam bisnis baru yang dibentuk. Investasi baru ini bekerja baik pada sisi permintaan maupun sisi penawaran dari persamaan pertumbuhan; modal baru yang dibentuk memperluas kapasitas untuk tumbuh (sisi penawaran), serta pengeluaran baru yang dihasilkan memanfaatkan kapasitas baru dan output (sisi permintaan).

Sekalipun investasi dan inovasi dalam perkembangan ekonomi di suatu wilayah sangat penting, pemahaman tentang **proses evolusi produk** (*product evolution process*) masih sangat kurang. Ini adalah proses yang harus dilalui di mana inovasi dikembangkan dan dikomersialkan dengan aktivitas kewirausahaan yang kemudian merangsang pertumbuhan ekonomi.

Proses evolusi produk dimulai dengan pengetahuan dengan dasar teknologi dan ilmu pengetahuan seperti termodinamik, mekanika cair atau elektronik dan berakhir dengan produk dan jasa yang tersedia untuk dibeli di pasar. Poin penting dalam proses evolusi produk adalah titik pertemuan antara pengetahuan dengan kebutuhan sosial yang dikenal, yang dimulai dengan tahap pengembangan produk. Poin ini yang disebut **sintesis berulang-ulang** (*iterative synthesis*), seringkali gagal untuk mencapai inovasi yang dipasarkan dan merupakan tahap di mana pengusaha perlu mengonsentrasikan diri maupun upayanya. Kurangnya keterampilan dalam bidang ini menyelaraskan teknologi

dengan pasar yang tepat dan melakukan penyesuaian yang diperlukan merupakan masalah mendasar dalam setiap transfer teknologi.

Inovasi sangat bervariasi dalam hal tingkat keunikannya. Sebagian besar inovasi dapat diperkenalkan kepada pasar merupakan **inovasi biasa** (*ordinary innovation*), yaitu inovasi dengan keunikan dan teknologi sedikit. Seperti yang telah diprediksi, etrdapat lebih sedikit **inovasi teknologi** (*technological innovation*) dan **inovasi terobosan** (*breaktrough innovation*), di mana jumlah inovasi aktual akan menurun ketika teknologi yang terlibat meningkat. Tanpa memperhatikan tingkat keunikan atau teknologinya, setiap jenis inovasi (khususnya dua jenis yang terakhir berevolusi ke arah komersialisasi melalui satu dari tiga mekanisme berikut: pemerintah, kewirausahaan korporat atau kewirausahaan mandiri.

Kewirausahaan membantu merevitalisasi wilayah pusat kota. Orang-orang yang berada di wilayah pusat kota dapat mengkaitkan gagasan dan melihatnya sebagai kemungkinan untuk mengubah situasi mereka saat itu.

## □ RENCANA BISNIS

Setelah mampu membaca peluang dan memikirkan serta mengevaluasi sebuah ide, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh wirausahawan untuk memulai sebuah bisnis adalah membuat suatu perencanaan.

Perencanaan merupakan sebuah proses yang tidak pernah berakhir untuk sebuah bisnis. Perencanaan luar biasa penting pada tingkat-tingkat awal dari sebuah usaha. Rencana tersebut menjadi matang ketika pengusaha tersebut mempunyai insting pasar yang lebih baik, produk atau jasa yang akan dipasarkan, tim manajemen, dan kebutuhan finansial perusahaan. Ketika perusahaan tersebut berkembang dari perusahaan yang baru berdiri menjadi bisnis yang dewasa, perencanaan masih terus berlangsung karena manajemen berusaha untuk memenuhi tujuan-tujuan bisnis jangka pendek atau jangka panjangnya.

Baik rencana finansial, pemasaran, sumber daya manusia, produksi dan penjualan, meskipun memiliki fungsi yang tidak sama, tetapi mempunyai satu tujuan utama: memberikan petunjuk dan struktur manajemen dalam lingkungan pasar yang berubah dengan cepat.

**Rencana bisnis** (*business plan*) merupakan dokumen tertulis yang dipersiapkan oleh seorang pengusaha yang mendeskripsikan semua elemen eksternal dan elemen internal yang relevan yang terlibat dalam pembentukan sebuah perusahaan baru. Seringkali rencana bisnis merupakan penggabungan rencana-rencana fungsional seperti pemasaran, keuangan, amnufaktur dan sumber daya manusia. Rencana bisnis juga merupakan pembuatan keputusan jangka pendek dan jangka panjang untuk operasi bisnis selama tiga tahun pertama. Jadi, rencana bisnis atau yang terkadangdirujuk sebagai rencana permaianan atau peta jalan menjawab pertanyaan: 'Di manakah saya sekarang ini?', 'Ke manakah saya akan pergi', dan 'Bagaimana saya bisa sampai ke sana?'. Para investor, pemasok dan bahkan pelanggan yang potensial akan meminta atau membutuhkan rencana bisnis.

Dalam hal ini, pengusaha juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti peraturan baru, kompetisi, perubahan sosial, perubahan kebutuhan pelanggan atau teknologi baru.

Rencana bisnis harus disiapkan oleh seorang pengusaha, namun ia boleh berkonsultasi dengan banyak sumber lain dalam persiapannya. Pengacara, akuntan, konsultan pemasaran dan insinyur sangatlah membantu dalam proses persiapan rencana bisnis.

Terdapat tiga pandangan yang harus dipertimbangan dalam mempersiapkan rencana bisnis. Pertama, padangan dari pengusaha tersebut, yang memahami kreativitas dan

teknologi dalam perusahaan baru tersebut secara lebih baik bila dibandingkan dengan orang lain. Kedua, perspektif pemasaran. Seorang pengusaha terlalu sering hanya mempertimbangkan produk atau teknologi dan mengabaikan apakah seseorang akan membelinya. Para pengusaha harus berusaha memandangi bisnis mereka melalui sudut pandang pelanggan. Ketiga, seorang pengusaha harus berusaha memandangi bisnisnya melalui sudut pandang investor. Perkiraan finansial yang baik sangatlah penting apabila pengusaha tersebut tidak memiliki keterampilan untuk mempersiapkan informasi ini, sumber-sumber dari luar bisa membantu.

Rencana bisnis sangatlah berharga bagi seorang pengusaha, investor yang potensial atau bahkan karyawan baru yang berusaha untuk membiasakan diri dengan perusahaan, tujuan-tujuannya, sasaran-sasarannya. Rencana bisnis penting bagi orang-orang ini karena:

- Membantu kelangsungan hidup perusahaan dalam pasar yang ditunjuk
- Memberikan petunjuk untuk seorang pengusaha dalam mengatur aktivitas-aktivitasnya.
- Berfungsi sebagai alat yang penting untuk membantu mendapatkan pembiayaan.

## **Kebutuhan-Kebutuhan Informasi**

Sebelum mencurahkan waktu dan energi untuk mempersiapkan sebuah rencana bisnis, seorang pengusaha sebaiknya melakukan studi cepat mengenai kemungkinan diterapkannya konsep bisnis tersebut untuk melihat apakah terdapat rintangan-rintangan menuju keberhasilan. Informasi tersebut yang bisa didapat dari banyak sumber, harus berfokus pada pemasaran, keuangan, dan produksi. Sebelum memulai studi kelayakan tersebut, seorang pengusaha harus mendefinisikan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan secara jelas. Tujuan-tujuan ini membantu mendefinisikan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ini juga memberikan suatu kerangka kerja untuk rencana bisnis, pemasaran dan finansial.

### **Informasi Pasar**

Salah satu informasi yang dibutuhkan oleh pengusaha adalah pasar potensial untuk produk atau jasa. Guna mengetahui ukuran pasar secara pasti, pertama-tama penting bagi pengusaha untuk mendefinisikan pasar. Sebagai contoh, apakah produk tersebut kemungkinan besar akan dibeli oleh pria atau wanita? Apakah pembeli tersebut termasuk berpendapatan tinggi atau rendah? Apakah pedesaan atau perkotaan? Orang-orang yang berpendidikan tinggi atau orang-orang yang kurang berpendidikan? Sebuah target pasar yang didefinisikan dengan baik akan memudahkan proses perkiraan ukuran pasar dan tujuan-tujuan pasar yang berikutnya untuk perusahaan baru tersebut.

Proses dimulai dengan data dan informasi yang paling umum dan memprosesnya sampai dapat mengembangkan sebuah strategi penempatan serta berbagai sasaran dan tujuan yang terukur. Kemudian, semua informasi ini bisa digunakan dalam bagian analisis industri dan bagian perencanaan pemasaran dari rencana bisnis tersebut.

Proses dimulai dengan mengevaluasi tren-tren lingkungan umum. Hal ini meliputi tren pendapatan rumah tangga, perubahan populasi, kebiasaan konsumsi makanan, perjalanan, dan pekerjaan. Langkah berikutnya adalah penilaian tren-tren dalam industri jasa makanan nasional. Data yang akan dicari adalah data mengenai penjualan makanan total dan penjualan restoran komersial menurut jenis restoran. Dua tingkat pertama dalam pendekatan piramida terbalik berfokus pada pasar nasional, dan dua tingkat berikutnya mempertimbangkan tren-tren di pasar lokal di mana bisnis tersebut akan dialokasikan. Langkah terakhir adalah analisis lingkungan kompetitif lokal. Dalam contoh ini, pengusaha harus mengidentifikasi restoran, kedai makanan, atau jasa makanan gerobak dorong apa pun yang berpotensi menjadi saingan. Setiap kekuatan dan kelemahan

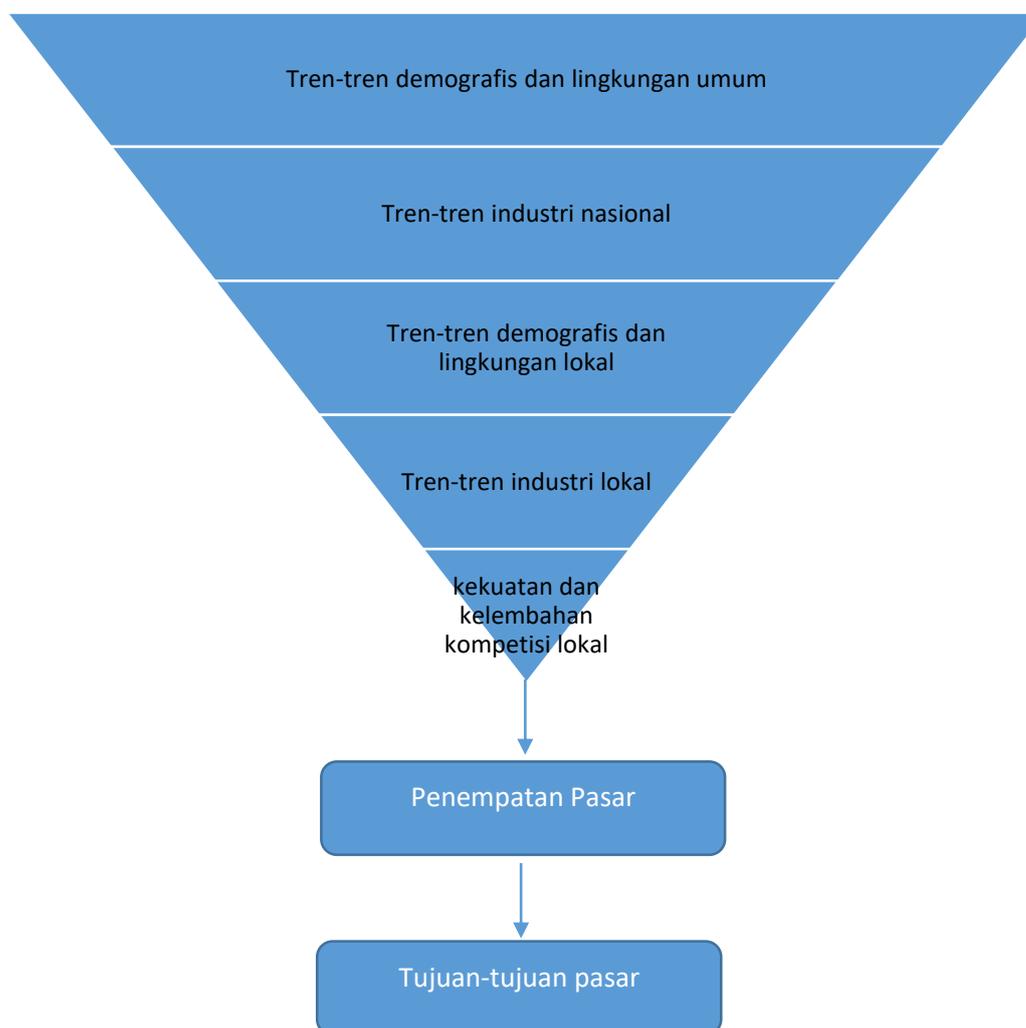
dari kompetitor lokal sebaiknya dinilai. Ini bisa dinilai dengan menggunakan riset pemasaran; evaluasi situs web, iklan, menu-menu dan lokasi-lokasi para kompetitor; serta tinjauan mengenai artikel-artikel terbitan apa pun yang telah muncul di media lokal. Kemudian bisa dibuat *spreadsheet* dengan daftar para kompetitor di kolom pertama, diikuti oleh kolom-kolom yang disediakan untuk kekuatan dan kelemahan mereka. Setelah semua analisis ini diselesaikan, pengusaha tersebut siap untuk mengklarifikasi penawaran produk atau jasa tersebut, penempatan pasar yang aktual di lingkungan yang kompetitif, dan tujuan-tujuan pasar.

---

### **Pendekatan Piramida Terbalik Untuk Mengumpulkan Informasi Pasar**

Sumber: Hisrich, Robert (2008: 269)

---



### **Kebutuhan Informasi Operasi**

Relevansi studi kelayakan diterapkannya operasi manufaktur bergantung pada sifat bisnis. Sebagian besar informasi yang dibutuhkan bisa didapat melalui hubungan langsung dengan sumber yang tepat. Seorang pengusaha mungkin membutuhkan informasi mengenai hal-hal berikut ini:

- *Lokasi*. Lokasi perusahaan dan aksesibilitas perusahaan pada pelanggan, pemasok dan distributor harus ditentukan.
- *Operasi manufaktur*. Operasi mesin dan perakitan dasar harus diidentifikasi, begitu pula dengan apakah operasi-operasi ini akan *dioutsorce* dan kepada pihak lain.
- *Material mentah*. Material mentah yang dibutuhkan serta nama, alamat, dan biaya para pemasok harus ditentukan.
- *Peralatan*. Peralatan yang dibutuhkan harus didaftar, lengkap dengan biayanya dan apakah peralatan tersebut akan dibeli atau disewa.
- *Keterampilan tenaga kerja*. Setiap keterampilan unik yang dibutuhkan, jumlah personel yang dibutuhkan untuk setiap keterampilan, tarif bayaran, serta penentuan penilaian tentang di mana dan bagaimana keterampilan-keterampilan ini akan didapat harus ditentukan.
- *Tempat*. Jumlah tempat yang dibutuhkan harus ditentukan, termasuk apakah tempat tersebut akan dimiliki atau disewa.
- *Pengeluaran tambahan*. Setiap barang yang dibutuhkan untuk mendukung proses manufaktur seperti latta, persediaan, keperluan dan gaji harus ditentukan.

Sebagian besar dari informasi tersebut harus digabung secara langsung dengan rencana bisnis. Setiap hal mungkin membutuhkan beberapa penelitian, tetapi informasi ini sangatlah penting bagi mereka yang akan menilai rencana bisnis dan mempertimbangkan untuk membiayai proposal tersebut.

#### Kebutuhan Informasi Finansial

Sebelum mempersiapkan bagian finansial dari rencana bisnis, seorang pengusaha harus mempersiapkan anggaran yang mencakup daftar yang berisi semua pengeluaran yang mungkin terjadi selama tahun pertama dan daftar yang berisi semua pendapatan, termasuk penjualan dan dana eksternal apa pun yang tersedia. Jadi, anggaran tersebut meliputi pengeluaran modal, biaya pengoperasian langsung dan pengeluaran uang tunai untuk barang-barang tanpa biaya. Pendapatan dari penjualan harus diperkirakan dari data pasar. Untuk mempersiapkan anggaran aktual, seorang pengusaha harus mengidentifikasi tolok ukur (*benchmark*) dalam industri tersebut yang dapat digunakan dalam mempersiapkan pernyataan-pernyataan proforma final dalam rencana finansial. Tolok ukur atau norma ini membentuk asumsi-asumsi yang berhubungan dengan pengeluaran-pengeluaran berdasarkan sejarah industri atau tren. Ini adalah metode yang paling cocok untuk mencapai biaya yang telah diperkirakan untuk perusahaan baru.

#### Penggunaan Internet sebagai Perangkat Sumber Daya

Dunia teknologi yang selalu berubah memberikan berbagai peluang baru bagi para pengusaha agar dapat mengakses informasi untuk banyak aktivitas bisnis secara efisien, praktis dan dengan biaya yang sangat sedikit. Internet dapat berfungsi sebagai sebuah sumber informasi yang penting dalam persiapan rencana bisnis untuk segmen-segmen seperti analisis industri, analisis kompetitor, dan ukuran potensial pasar. Para pengusaha juga merasa internet merupakan sumber berharga dalam perencanaan tingkat akhir dan pembuatan keputusan. Selain menjadi sumber intelegensi bisnis, internet juga memberikan peluang strategi pemasaran; melalui situs web-nya, suatu perusahaan bisa memberikan informasi mengenai perusahaan, produk dan jasanya, serta instruksi-instruksi pemesanan.

## Menulis Rencana Bisnis

Rencana bisnis dapat menghabiskan ratusan jam persiapan, bergantung pada pengalaman dan pengetahuan pengusaha tersebut, sama halnya dengan tujuan yang melatarbelakangi rencana tersebut. Rencana bisnis harus cukup komprehensif sehingga bisa memberikan deskripsi dan pemahaman yang lengkap tentang perusahaan baru tersebut kepada seorang pengusaha. Selain itu, rencana bisnis harus membantu seorang pengusaha mengklarifikasi pemikirannya tentang bisnis tersebut. garis besar sebuah rencana bisnis diilustrasikan sebagai berikut:

### Garis Besar sebuah Rencana Bisnis

- I. Halaman Pembuka
  - A. Nama dan alamat bisnis
  - B. Nama dan alamat pelaku/pengusaha
  - C. Sifat bisnis
  - D. Pernyataan pembiayaan yang dibutuhkan
  - E. Pernyataan kerahasiaan laporan
- II. Ringkasan eksekutif – dua sampai tiga halaman yang meringkas rencana bisnis secara lengkap
- III. Analisis Industri
  - A. Pandangan masa depan dan tren-tren
  - B. Analisis para kompetitor
  - C. Segmentasi pasar
  - D. Ramalan industri dan pasar
- IV. Deskripsi Perusahaan
  - A. Produk
  - B. Jasa
  - C. Ukuran bisnis
  - D. Perlengkapan dan personel kantor
  - E. Latar belakang pengusaha
- V. Rencana Produksi
  - A. Proses manufaktur (jumlah yang *dioutsorce*)
  - B. Pabrik fisik
  - C. Mesin dan peralatan
  - D. Nama-nama para pemasok bahan mentah
- VI. Rencana Operasional
  - A. Deskripsi operasional perusahaan
  - B. Aliran pesanan untuk barang-barang dan/atau jasa-jasa
  - C. Penggunaan teknologi
- VII. Rencana Pemasaran
  - A. Penentuan harga
  - B. Pendistribusian
  - C. Promosi
  - D. Ramalan produk
  - E. Pengendalian
- VIII. Rencana Organisasi
  - A. Bentuk kepemilikan
  - B. Identifikasi dari patner atau pemegang saham utama
  - C. Wewenang utama

- D. Latar belakang tim manajemen
- E. Peran dan tanggung jawab anggota organisasi
- IX. Penilaian resiko
  - A. Evaluasi kelemahan-kelemahan bisnis
  - B. Teknologi baru
  - C. Rencana kontingensi
- X. Rencana Finansial
  - A. Berbagai asumsi
  - B. Laporan laba rugi porforma
  - C. Perkiraan arus kas
  - D. Analisis impas (*Break even point*)
  - E. Berbagai sumber dan aplikasi dana
- XI. Lampiran (memuat material pendukung)
  - A. Surat-surat
  - B. Data riset pasar
  - C. Sewa-menyewa atau kontrak
  - D. Daftar harga dari para pemasok

### □ Halaman Pembuka

Ini adalah halaman judul atau halaman smapul yang memberikan ringkasan singkat dari isi rencana bisnis. Halaman judul menunjukkan konsep dasar bahwa pengusaha tersebut sedang berupaya untuk menentukan jumlah investasi yang dibutuhkan tanpa harus membaca seluruh rencana.

### □ Ringkasan Eksekutif

Bagian dari rencana bisnis ini disiapkan setelah seluruh rencana ditulis. Dengan panjang kurang lebih dua sampai tiga halaman, ringkasan eksekutif harus menstimulasi minat investor yang potensial. Ini merupakan bagian yang sangat penting dari rencana bisnis dan sebaiknya tidak dianggap remeh oleh seorang pengusaha, karena seorang investor menggunakan ringkasan ini untuk menentukan apakah seluruh rencana bisnis tersebut pantas dibaca. Jadi, ringkasan ini harus menekankan poin-poin penting dalam rencana bisnis secara singkat dan meyakinkan.

Pada umumnya, ringkasan eksekutif harus menjawab sejumlah pertanyaan yang ingin diketahui oleh siapapun yang mengambil rencana tertulis tersebut untuk pertama kalinya. Sebagai contoh:

- Apakah konsep atau model bisnisnya?
- Bagaimana konsep atau model unik dari bisnis ini?
- Siapakah individu-individu yang memulai bisnis ini?
- Bagaimana mereka akan menghasilkan uang dan berapa banyak?

### □ Analisis Lingkungan dan Industri

Penting untuk menempatkan perusahaan baru dalam konteks yang etpat dengan terlebih dahulu melakukan sbeuah **analisis lingkungan** (*environmental analysis*) untuk mengidentifikasi berbagai tren dan perubahan yang ada pada tingkat nasional dan internasional yang mungkin mempengaruhi perusahaan baru tersebut. Contoh-contoh tentang faktor lingkungan adalah:

- Ekonomi.* Pengusaha harus memikirkan tren-tren dalam Produk Domestik Bruto (PDB), pengangguran menurut area geografis, pendapatan setelah pemotongan pajak dan ongkos keamanan sosial, dll.

*Kultur.* Evaluasi perubahan kultural mungkin mempertimbangkan perubahan populasi menurut demografi, perubahan sikap, atau tren-tren dalam keselamatan, kesehatan, dan nutrisi, begitu pula dengan persoalan lingkungan, mungkin berpengaruh terhadap rencana bisnis seorang pengusaha.

*Teknologi.* Kemajuan dalam bidang teknologi sangat sulit untuk diprediksi. Namun, seorang pengusaha harus mempertimbangkan perkembangan teknologi yang potensial yang ditentukan dari sumber-sumber yang dibuat oleh industri-industri besar atau pemerintah. Berada dalam pasar yang berubah cepat karena perkembangan teknologi mengharuskan seorang pengusaha untuk membuat keputusan-keputusan pemasaran jangka pendek secara hati-hati, serta siap dengan rencana-rencana kemungkinan yang mempertimbangkan perkembangan-perkembangan teknologi baru yang dapat mempengaruhi produk atau jasanya.

*Persoalan hukum.* Terdapat banyak persoalan hukum yang telah dibahas pada bab sebelumnya yang harus dipahami oleh pengusaha untuk memulai usaha baru. Seorang pengusaha harus siap menghadapi perundang-undangan masa depan apa pun yang mungkin mempengaruhi produk atau jasa, saluran distribusi, harga, serta strategi promosi.

Semua faktor eksternal itu kebanyakan tidak dapat dikendalikan. Namun, seperti yang diindikasikan, pengetahuan dan penilaian akan faktor-faktor ini dengan menggunakan beberapa sumber yang telah diidentifikasi bisa memberikan dukungan yang kuat untuk peluang dan bisa sangat bermanfaat dalam mengembangkan strategi pemasaran yang tepat.

## □ Deskripsi Perusahaan

**Deskripsi perusahaan** (*the description on venture*) diperinci di bagian rencana bisnis ini. Deskripsi ini memungkinkan investor untuk mengetahui ukuran dan lingkup bisnis secara pasti. Bagian ini harus dimulai dengan pernyataan misi atau visi perusahaan dari perusahaan baru. Pernyataan ini pada dasarnya mendeskripsikan sifat bisnis dan apa yang ingin dicapai oleh pengusaha tersebut dalam bisnis itu. Pernyataan misi atau definisi bisnis akan memandu perusahaan tersebut melalui pembuatan keputusan jangka panjang. Setelah pernyataan misi, harus didiskusikan sejumlah faktor penting yang memberikan deskripsi dan pemahaman yang jelas mengenai perusahaan bisnis. Elemen-elemen utama adalah produk atau jasa, lokasi dan ukuran bisnis, personel dan sejarah perusahaan. Beberapa pertanyaan penting yang mungkin diajukan oleh seorang pengusaha adalah sebagai berikut:

- ✓ Berapa banyak tempat yang dibutuhkan?
- ✓ Haruskah saya membeli atau menyewa gedung tersebut?
- ✓ Berapakah biaya per meter persegi?
- ✓ Apakah tempat tersebut ditetapkan untuk penggunaan komersial?
- ✓ Apakah terdapat larangan kota atau marka jalan, parkir, dan lain sebagainya?
- ✓ Apakah dibutuhkan renovasi gedung?
- ✓ Apakah fasilitas tersebut mudah diakses?
- ✓ Apakah tersedia tempat parkir yang memadai?
- ✓ Akankah fasilitas yang sudah ada memiliki cukup ruang untuk perluasan?
- ✓ Bagaimanakah profil ekonomi dan demografi area tersebut?
- ✓ Apakah tersedia tenaga kerja yang mencukupi?
- ✓ Berapakah pajak lokalnya?
- ✓ Apakah tersedia sistem pembuangan, listrik, dan pipa ledeng yang memadai?

## □ RENCANA PRODUKSI

Jika perusahaan yang baru bergerak dalam bidang manufaktur, dibutuhkan sebuah **rencana produksi** (*production plan*). Rencana ini mendeskripsikan proses manufaktur yang lengkap. Apabila beberapa atau seluruh proses manufaktur di-*outsource*, rencana tersebut harus mendeskripsikan tentang subkontraktor, termasuk lokasi, alasan untuk seleksi, biaya, dan kontrak apa pun yang telah diselesaikan. Apabila seluruh atau sebagian proses manufaktur harus diselesaikan oleh pengusaha tersebut, ia harus mendeskripsikan susunan pabrik fisik, mesin dan peralatan yang dibutuhkan untuk melakukan operasi manufaktur, berbagai bahan baku mentah serta nama, alamat dan persyaratan para pemasok, biaya manufaktur, dan kebutuhan peralatan modal masa depan.

<b>Rencana Produksi</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akankah Anda bertanggung jawab atas semua atau sebagian operasi manufaktur?</li> <li>2. Apabila beberapa proses manufaktur di-<i>outsource</i>, siapakah subkontraknya? (sebutkan nama dan alamat)</li> <li>3. Mengapa para subkontraktor ini dipilih?</li> <li>4. Berapakah biaya dari proses manufaktur yang ditugaskan kepada orang lain? (lampirkan salinan dari kontrak tertulis)</li> <li>5. Akan seperti apakah susunan proses produksinya? (bila mungkin, ilustrasikan langkah-langkahnya)</li> <li>6. Peralatan apa yang akan dibutuhkan dengan segera untuk proses manufaktur?</li> <li>7. Bahan mentah apa saja yang akan dibutuhkan untuk proses manufaktur?</li> <li>8. Siapakah para pemasok bahan baku dan berapa biaya yang pantas?</li> <li>9. Berapakah biaya pembuatan produk tersebut?</li> <li>10. Apa saja kebutuhan peralatan modal masa depan perusahaan tersebut?</li> </ol> <p><b>Apabila perusahaan tersebut adalah operasi atau jasa ritel:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dair siapakah barang dagangan tersebut akan dibeli?</li> <li>2. Bagaimana sistem pengaturan inventaris tersebut akna beroperasi?</li> <li>3. Apa saja kebutuhan penyimpanan perusahaan tersebut dan bagaimana mereka akan dipromosikan?</li> <li>4. Bagaimana barang-barang tersebut mengalir ke pelanggan?</li> <li>5. Secara kronologi, apa sajakah langkah-langkah yang etrmasuk dalam sebuah transaksi bisnis?</li> <li>6. Apa saja syarat-syarat penggunaan teknologi utntuk memberikan jasa kepada para pelanggan dengan efektif?</li> </ol>

## □ RENCANA OPERASI

Seluruh bisnis manufaktur dan non manufaktur harus memasukkan rencana operasi sebagai bagian dari rencana bisnis. bagian ini berada di luar proses maufaktur serta mendeskripsikan aliran barang dan jasa dari produksi menuju pelanggan. Rencana operasi bisa meliputi inventaris atau penyimpana produk manufaktur, pengiriman, prosedur pengaturan inventaris dan jasa bantuan pelanggan. Bisnis non manufaktur seperti bisnis ritel atau penyedia jasa juga akan membutuhkan bagian rencana bisnis ini untuk menjelaskan langkah-langkah kronologis dalam menyelesaikan sebuah transaksi bisnis. Penting untuk diperhatikan di sini bahwa perbedaan utama antara jasa dan barang buatan adalah jasa melibatkan kinerja yang tidak dapat diraba. Ini menunjukkan bahwa jasa tidak bisa disentuh, dilihat, dirasakan, didengar dalam cara yang sama dengan produk-produk

buatan. Untuk perusahaan ini, kinerja seringkali bergantung pada lokasi, susunan fasilitas, dan personel yang nantinya bisa mempengaruhi kualitas jasa (termasuk faktor-faktor seperti realibilitas, respon dan jaminan).

## ❑ RENCANA PEMASARAN

**Rencana Pemasaran** (*marketing plan*) merupakan suatu bagian yang penting dari rencana bisnis, karena rencana pemasaran mendeskripsikan bagaimana suatu produk atau jasa akan didistribusikan, diberi harga dan dipromosikan. Para investor potensial akan menganggap rencana pemasaran sebagai suatu hal yang penting bagi keberhasilan perusahaan baru. Jadi, pengusaha tersebut harus berusaha keras untuk mempersiapkan sebuah rencana yang komprehensif dan mendetail sehingga para investor memiliki pandangan yang jelas mengenai tujuan-tujuan perusahaan dan strategi-strategi yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan efektif. Perencanaan pemasaran akan menjadi sebuah persyaratan tahunan bagi pengusaha tersebut dan sebaiknya dianggap sebagai peta jalan untuk pembuatan keputusan jangka pendek.

Sebelum persiapan dari rencana pemasaran, pengusaha harus melengkapi bagian analisis industri dari rencana bisnis. Fokus utama dari analisis industri adalah memberikan pengetahuan memadai atas lingkungan (pasar nasional dan lokal) yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi pemasaran.

Satu manfaat penting dari pendekatan piramida terbalik yang telah dibahas sebelumnya ada pada analisis industri bahwa pengusaha dapat mulai memahami berbagai kekuatan dan kelemahan para kompetitor, yang dapat memberikan wawasan penting ke dalam tentang bagaimana memposisikan produk atau jasa dari perusahaan baru tersebut. Teknik-teknik untuk merekam dan mengevaluasi informasi pada lingkungan kompetitif ini akan kita bahas berikut ini.

### Analisis Kompetitor

Pengusaha harus memulai langkah ini dengan pertama-tama mendokumentasikan strategi terkini dari setiap kompetitor utama. Hal ini dapat diorganisasikan dengan menggunakan model:

<b>Penilaian strategi pemasaran serta kekuatan dan kelemahan kompetitor</b>			
	KOMPETITOR A	KOMPETITOR B	KOMPETITOR C
Strategi produk atau jasa			
Strategi penetapan harga			
Strategi distribusi			
Strategi promosi			
Kekuatan dan kelemahan			

Sumber: *Hisrich, Robert (2008: 305)*

Semua informasi yang dikumpulkan diorganisasikan dalam model di atas, kemudian dapat digunakan untuk merumuskan strategi penentuan posisi pasar dari perusahaan baru tersebut.

### Riset Pemasaran

Informasi untuk mengembangkan rencana pemasaran mungkin menghancurkan dilakukannya sejumlah riset pemasaran. Riset pemasaran melibatkan pengumpulan data dengan tujuan menentukan informasi seperti siapa yang akan membeli produk atau jasa tersebut, berapa ukuran pasar potensial, berapa harga yang akan ditetapkan, saluran

distribusi apa yang paling sesuai, serta strategi promosi apakah yang paling efektif untuk menginformasikan dan menjangkau pelanggan potensial.

Riset pemasaran dimulai dengan sebuah definisi atas sasaran atau tujuan. Hal ini seringkali merupakan langkah yang paling sulit karena banyak pengusaha kekurangan pengetahuan atau pengalaman dalam pemasaran dan bahkan seringkali tidak mengetahui apa yang ingin mereka capai dari sebuah studi riset, dan hal inilah yang merupakan satu-satunya alasan mengapa riset pemasaran dapat sangat berarti bagi pengusaha.

#### Langkah Pertama: Menentukan Tujuan atau Sasaran

Cara yang paling efektif untuk memulainya bagi seorang pengusaha adalah duduk dan membuat daftar informasi yang akan dibutuhkan dalam menyiapkan rencana pemasaran. Sasaran yang dapat digunakan, di antara sebagai berikut:

- Apakah pendapat anda terhadap produk atau jasa tersebut?
- Apakah anda akan membelinya?
- Berapakah harga yang bersedia dibayar oleh pelanggan potensial untuk produk atau jasa tersebut?
- Di manakah tempat yang lebih disukai oleh pelanggan potensial untuk membeli produk atau jasa tersebut?
- Di manakah pelanggan berharap mendengar atau mengetahui tentang sebuah produk atau jasa sejenis?
- Serta mengumpulkan sejumlah latar belakang demografis dan sikap dari individu-individu tersebut.

#### Langkah Kedua: Mengumpulkan Data dari Sumber-Sumber Sekunder

Terdapat banyak sumber sekunder yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran spesifik dari proyek yang diidentifikasi pada langkah pertama, seperti majalah perdagangan, artikel surat kabar, perpustakaan, instansi pemerintah dan internet banyak menyediakan informasi pada pasar industri dan para kompetitor.

#### Langkah Ketiga: Mengumpulkan Informasi dari Sumber-Sumber Primer

Informasi yang baru adalah data primer. Mengumpulkan data primer melibatkan sebuah prosedur pengumpulan data seperti observasi, pembentukan jaringan, wawancara, kelompok-kelompok fokus atau eksperimen dan biasanya sebuah instrumen pengumpulan data seperti sebuah kuesioner.

Perbandingan atas Metode-metode Survei					
Karakteristik-Karakteristik Metode					
Metode	Biaya	Fleksibilitas	Tingkat Respon	Kecepatan	Kedalaman
Telepon	Dapat berbiaya murah, bergantung pada jarak telepon dan lamanya wawancara	Mempunyai beberapa fleksibilitas; mungkin untuk mnejernihkan atau menjelaskan pertanyaan.	Tingkat respons yang baik (kemungkinan 80%) bergantung pada jumlah responden yang tidak berada di rumah atau menolak	Metode yang paling cepat digunakan untuk memperoleh informasi. Dapat menghubungi banyak responden dalam waktu singkat.	Paling tidak mendetail karena keterbatasan waktu 8 – 10 menit
Surat	Dapat berbiaya murah, bergantung pada jumlah unit yang diposkan dan beratnya.	Tidak ada fleksibilitas karena kuesioner diisi sendiri. Laot (surat harus dapat mnjelaskan	Tingkat respons yang paling buruk karena responden memiliki pilihan untuk melengkapi	Metode yang paling lambat karena waktu yang dibutuhkan untuk mengirim surat serta menunggu	Sejumlah pendalaman dimungkinkan karena responden melengkapi kuesioner pada

		dengan sendirinya.	kuesioner atau tidak.	responden melengkapi dan mengembalikan koesioner.	waktu luangnya.
Pribadi	Teknik yang paling mahal. Membutuhkan kontak secara tatap muka	Paling fleksibel dari semua metode karena kontak secara tatap muka.	Tingkat respon yang paling efektif karena adanya kontak langsung.	Agak lambat karena waktu yang terbuang yang dibutuhkan untuk melakukan perjalanan.	Paling mendetail karena pertanyaan-pertanyaan bersifat terbuka.
Internet	Murah.	Tidak ada fleksibilitas karena diisi sendiri.	Tingkat respon yang baik dengan insentif, tetapi masih merupakan metode yang relatif baru.	Metode yang sangat cepat karena kuesioner dikirimkan secara elektronik.	Sejumlah pendalaman dimungkinkan karena responden melengkapo kuesioner pada waktu luangnya.

Sumber: Hisrich, Robert (2008: 307).

#### Langkah Keempat: Menganalisis dan Menginterpretasikan Hasil-Hasilnya

Hasil dari penelitian di lapangan itu kemudian dikumpulkan untuk kemudian dievaluasi dan diinterpretasikan sebagai respon terhadap sasaran riset yang telah ditentukan dalam langkah pertama dari proses riset. Pengumpulan data itu nantinya akan memberikan wawasan awal, untuk kemudian dilakukan penyesuaian-penyesuaian kecil lanjutan dapat memberikan wawasan berharga, khususnya mengenai segmentasi pasar.

#### Memahami Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran mewakili sebuah elemen yang signifikan dalam rencana bisnis untuk sebuah perusahaan baru. Rencana pemasaran, dapat dibandingkan sebagai sebuah peta jalan yang digunakan untuk membimbing pelancong. Rencana tersebut dirancang untuk menyediakan jawaban atas tiga pertanyaan dasar:

1. Di manakah kita berada selama ini? Ketika rencana pemasaran diintegrasikan sebagai bagian dari rencana bisnis, segmen ini akan berfokus pada beberapa sejarah pasar, kekuatan pemasaran dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman pasar.
2. Ke manakah kita akan pergi (dalam jangka pendek)? Pertanyaan ini terutama menyinggung berbagai tujuan dan sasaran dari perusahaan baru selama 12 bulan berikutnya.
3. Bagaimanakah cara kita menuju ke sana? Pertanyaan ini mendiskusikan strategi pemasaran spesifik yang akan diterapkan, kapan akan terjadi, dan siapa yang bertanggung jawab untuk memantau aktivitasnya.

Setiap tahun, pengusaha harus menyiapkan sebuah rencana pemasaran tahunan sebelum mengambil keputusan apapun mengenai produksi maupun manufaktur, perubahan personel, atau sumber-sumber daya yang dibutuhkan. Rencana tahunan ini menjadi dasar untuk merencanakan aspek-aspek lain dari bisnis dan untuk mengembangkan anggaran-anggaran untuk tahun tersebut. Berikut ini bagan yang disarankan untuk rencana pemasaran dalam Hisrich, Robert (2008:311).

<b>Bagan Rencana Pemasaran</b>
Analisis situasi Latar belakang perusahaan Kekuatan dan kelemahan perusahaan Analisis kompetitor Tujuan dan sasaran pemasaran Strategi pemasaran dan program tindakan Anggaran Kontrol

Variasi pada bagan tersebut bergantung pada pasar dan sifat dari produk atau jasa, serta misi umum perusahaan.

### **Karakteristik dari Sebuah Rencana Pemasaran**

Rencana pemasran harus dirancang untuk memenuhi kriteria-kriteria tertentu. Beberapa karakteristik penting yang harus dimasukkan dalam sebuah rencana pemasaran efektif adalah:

- Rencana tersebut harus menyediakan sebuah strategi untuk mencapai misi atau tujuan perusahaan.
- Rencana tersebut harus didasarkan pada fakta dan asumsi-asumsi yang valid.
- Sebuah organisasi yang layak harus dideskripsikan untuk menerapkan rencana pemasaran tersebut.
- Rencana tersebut harus memberikan kontinuitas, sehingga setiap rencana pemasaran tahunan dapat dibangun di atasnya, dengan berhasil memenuhi tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang berjangka lebih panjang.
- Rencana tersebut haruslah sederhana dan singkat namun tetap memuat detail pada cara mencapai tujuan.
- Keberhasilan dari rencana tersebut dapat bergantung pada fleksibilitasnya.
- Rencana tersebut menerapkan kriteria kinerja yang akan diawasi dan dikontrol.

Karena istilah **rencana pemasaran** (*marketing plan*) menunjukkan signifikansi dari pemasran, maka penting untuk memahami **sistem pemasaran** (*marketing system*). Sistem pemasaran mengidentifikasi komponen-kompomnen utama yang berinteraksi, baik internal maupun eksternal dari perusahaan yang memungkinkan perusahaan tersebut berhasil menyediakan produk dan/atau jasa pada pasar.

Selain dari faktor-faktor lingkungan eksternal, terdapat faktor-faktor lingkungan internal yang meskipun lebih dapat dikontrol oleh pengusaha, dapat juga mempengaruhi persiapan dari rencana pemasaran dan penerapan dari sebuah strategi pemasaran yang efektif. Beberapa dari variabel internal utama adalah:

- *Sumber-sumber finansial* (*financial resources*). Rencana finansial haru menguraikan kebutuhan-kebutuhan finansial untuk perusahaan baru. Semua rencana atau strategi pemasaran harus mempertimbangkan ketersediaan sumber finansial serta jumlah dana yang dibutuhkan untuk memenuhi berbagai tujuan dan sasaran yang dinyatakan dalam rencana tersebut.
- *Tim manajemen* (*management team*). Sangat penting dalam semua organisasi untuk membuat penetapan tanggung jawab yang sesuai untuk penerapan rencana pemasaran.
- *Pemasok* (*suppliers*). Pemasok yang digunakan biasanya berdasarkan sejumlah faktor seperti harga, waktu pengantaran, kualitas dan bantuan manajemen.
- *Misi perusahaan* (*company mission*). Setiap perusahaan baru harus mendefinisikan sifat dari bisnisnya.

## **Bauran Pemasaran**

Keputusan-keputusan pemasaran jangka pendek aktual dalam rencana pemasaran akan terdiri atas empat variabel pemasaran: produk atau jasa, harga, distribusi, dan promosi. Keempat faktor ini disebut sebagai **bauran pemasaran** (*marketing mix*). Meskipun fleksibilitas mungkin merupakan sebuah pertimbangan penting, pengusaha membutuhkan sebuah dasar kuat dalam memberikan arahan untuk keputusan pemasaran sehari-hari.

## **Langkah-Langkah dalam Menyiapkan Rencana Pemasaran**

Berikut adalah beragam tahapan dalam mempersiapkan rencana pemasaran.

### **Mendefinisikan Situasi Bisnis**

Mendeskripsikan berbagai pencapaian bisnis masa lalu dan saat ini dari sebuah perusahaan baru.

### **Mendefinisikan Pasar Sasaran/Kesempatan dan Ancaman**

Yang menjadi pasar sasaran adalah kelompok spesifik dari pelanggan potensial yang dijadikan sasaran dalam rencana pemasaran perusahaan.

### **Segmentasi Pasar**

Segmentasi pasar adalah proses pembagian sebuah pasar ke dalam kelompok-kelompok kecil yang homogen yang dapat didefinisikan dan terukur dengan tujuan untuk menargetkan strategi pemasaran

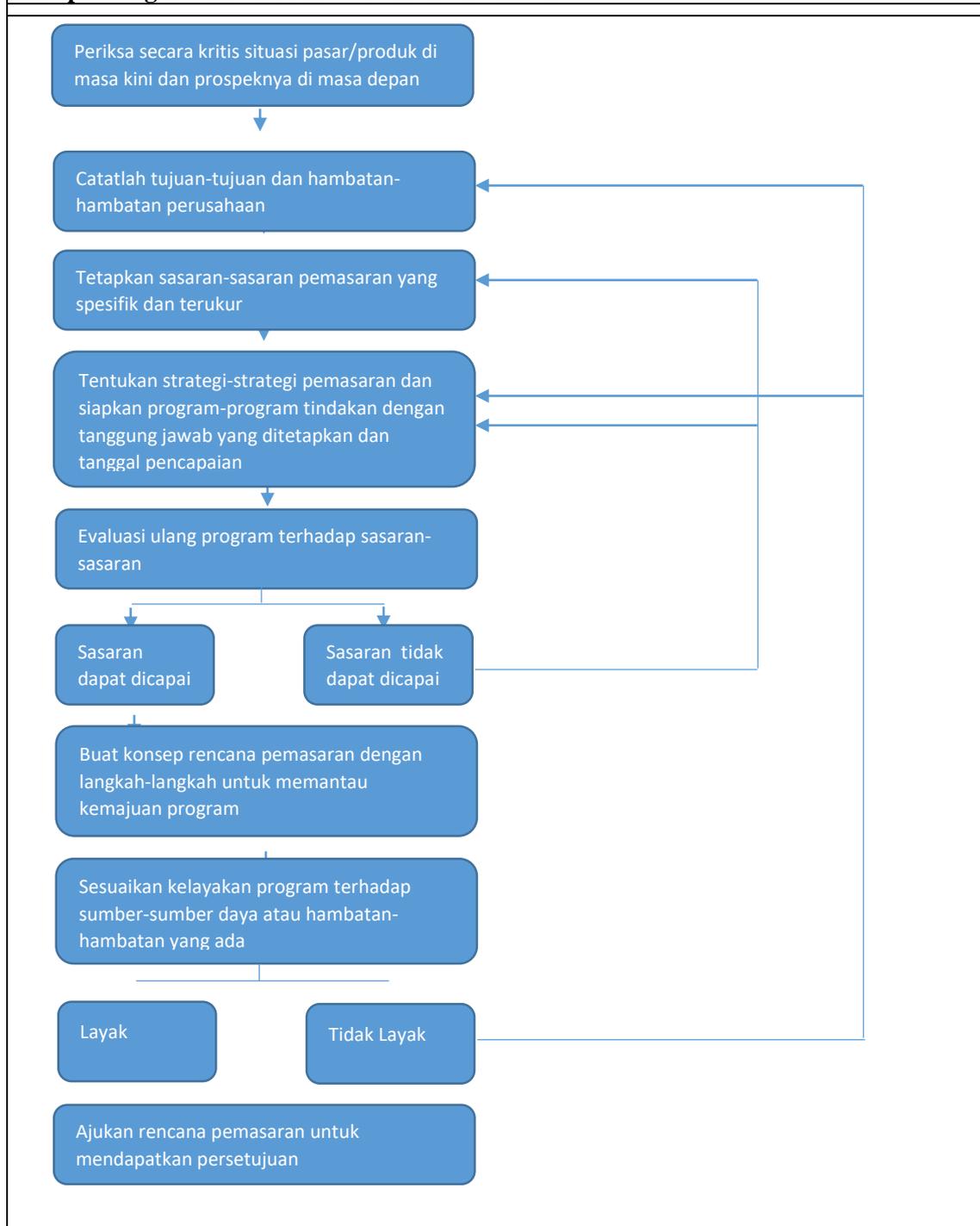
### **Menentukan Berbagai Tujuan dan Sasaran**

Tujuan dan sasaran di sini adalah pernyataan mengenai tingkat kinerja yang diinginkan oleh perusahaan baru.

### **Menentukan Strategi Pemasaran dan Berbagai Program Tindakan**

Adalah aktivitas-aktivitas spesifik yang digariskan untuk mencapai berbagai tujuan dan sasaran rencana bisnis dari perusahaan

### Sampel Diagram dari Sebuah Rencana Pemasaran



Sumber: Diadaptasi dari David S. Hopkins, *The Marketing Plan* (New York: The conference Board, 1981) dalam Hisrich, Robert (2008:317)

### ❑ RENCANA ORGANISASIONAL

**Rencana organisasional** (*organizational plan*) merupakan bagian dari rencana bisnis yang mendeskripsikan bentuk hak milik perusahaan yaitu kepemilikan, persekutuan, atau korporasi. Jika perusahaan tersebut adalah sebuah persekutuan harus dilampirkan, apabila perusahaan tersebut adalah sebuah korporasi, penting untuk merincikan bagian-bagian saham yang sah dan opsi-opsi saham, begitu pula dengan nama, alamat serta resume para

direktur dan petugas korporasi tersebut. Selain itu, juga bermanfaat untuk menyediakan sebuah grafik organisasi yang menunjukkan garis otoritas dan tanggung jawab para anggota organisasi. Berikut daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh seorang pengusaha dalam mempersiapkan bagian rencana bisnis ini. Informasi ini memberi investor potensial suatu pemahaman yang jelas tentang siapa yang mengatur organisasi dan bagaimana anggota-anggota yang lain berinteraksi dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen mereka.

#### Struktur Organisasi

1. Apakah bentuk kepemilikan dari organisasi tersebut?
2. Apabila sebuah persekutuan, siapa sajakah rekan kerjanya dan apa saja syarat persetujuannya?
3. Apabila bukan sebuah korporasi, siapakah para pemegang saham utamanya dan berapa banyak saham yang mereka miliki?
4. Berapa banyak saham pemungutan suara atau bukan pemungutan suara yang telah dikeluarkan dan apa saja jenisnya?
5. Siapa saja anggota dari dewan direktur? (Berikan nama, alamat, resume)
6. Siapakah yang memiliki wewenang atau kuasa untuk menandatangani cek?
7. Siapa saja anggota dari tim manajemen dan apa latar belakang mereka?
8. Apa saja peran dan tanggung jawab dari setiap anggota tim manajemen?
9. Berapakah gaji, bonus atau bentuk bayaran yang lain untuk setiap anggota tim manajemen?

#### ❑ PENILAIAN RESIKO

Setiap perusahaan baru akan dihadapkan dengan beberapa bahaya potensial, sesuai dengan industri dan lingkungan kompetitifnya. Penting bagi seorang pengusaha untuk membuat sebuah **penilaian resiko** (*assessment risk*) dalam cara berikut ini. Pertama, pengusaha tersebut harus mengindikasikan resiko-resiko yang potensial bagi perusahaan baru tersebut. Berikutnya, sebaiknya diadakan sebuah diskusi mengenai apa yang mungkin terjadi bila resiko-resiko ini menjadi kenyataan. Terakhir, pengusaha itu harus mendiskusikan strategi yang akan digunakan untuk mencegah, memperkecil atau merespon ketika resiko-resiko tersebut muncul.

#### ❑ RENCANA FINANSIAL

Seperti rencana pemasaran, produksi dan organisasi, **rencana finansial** (*financial plan*) merupakan bagian penting dari rencana bisnis. Rencana finansial menentukan komitmen investasi potensial yang dibutuhkan untuk perusahaan baru dan mengindikasikan apakah rencana bisnis tersebut bisa dilaksanakan secara ekonomis.

Pada umumnya terdapat tiga area finansial, pertama, seorang pengusaha harus meringkas penjualan yang sudah diperkirakan dan pengeluaran yang sesuai setidaknya selama tiga tahun pertama, dengan perkiraan tahun pertama yang diberikan setiap bulan. Ringkasan ini mencakup penjualan yang telah diperkirakan, biaya barang-barang yang terjual, serta pengeluaran umum dan pengeluaran administratif. Kemudian, laba bersih setelah dipotong pajak bisa diperkirakan dengan menghitung pajak pendapatan.

Area utama yang kedua dari informasi finansial adalah jumlah arus kas selama tiga tahun, dengan perkiraan-perkiraan tahun pertama yang diberikan setiap bulan. Karena tagihan harus dibayar pada saat-saat yang berbeda dalam satu tahun, penting untuk menentukan tagihan-tagihan setiap bulannya, terutama selama tahun pertama. Mengingat bahwa penjualan yang ada mungkin tidak tetap dan tanda terima daripada pelanggan juga

mungkin tersebar, ada keharusan untuk meminjam modal jangka pendek untuk membayar pengeluaran tetap seperti gaji dan keperluan.

Hal finansial terakhir yang dibutuhkan dalam bagian rencana bisnis ini adalah laporan keuangan yang telah diperkirakan. Laporan ini menunjukkan kondisi finansial bisnis pada waktu tertentu. Laporan ini meringkas aset bisnis pertanggungjawabannya (apa yang dihutang), investasi pengusaha dan rekam kerja penghasilan yang tertahan (atau kerugian kumulatif). Asumsi-asumsi apa pun yang telah difikirkan untuk neraca atau hal lain dalam rencana finansial sebaiknya dicatat demi kebaikan investor yang potensial.

## □ LAMPIRAN

Lampiran dari rencana bisnis pada umumnya berisi material pendukung yang tidak terdapat dalam dokumen. Referensi untuk dokumen apa pun dalam lampiran harus dibuat dalam rencana itu sendiri.

### □ Alasan Beberapa Rencana Bisnis Mengalami Kegagalan

Pada umumnya, sebuah rencana bisnis yang buruk terjadi akibat salah satu atau beberapa faktor berikut ini:

- Tujuan-tujuan yang ditentukan oleh pengusaha tidak masuk akal.
- Sasaran-sasaran yang ada tidak dapat diukur
- Pengusaha tidak membuat komitmen total untuk bisnis atau untuk keluarga.
- Pengusaha tidak berpengalaman dalam bisnis yang terencana.
- Pengusaha tidak memiliki pemahaman yang cukup akan ancaman atau kelemahan potensial untuk bisnis tersebut.
- Produk/jasa yang ditawarkan tidak dibutuhkan oleh pelanggan.

“**MAPALUS**” sebagai *local spirit and local wisdom* Masyarakat Minahasa yang terpatri dan berkehesi di dalamnya: 3 (tiga) jenis hakikat dasar pribadi manusia dalam kelompoknya, yaitu: *Touching Hearts, Teaching Mind, dan Transforming Life*.

“**TORANG SAMUA BASUDARA**” merupakan sebuah sugesti positif yang diberikan secara terus menerus atau bergenerasi oleh leluhur kepada masyarakat Sulawesi Utara sampai menembus *critical factor* dan tertanam dalam pikiran bawah sadar, sehingga menguatkan filosofi untuk hidup rukun dan damai.

“**SITOU TIMOU TUMOUMOU**” sebuah filsafat hidup masyarakat Minahasa yang dipopulerkan oleh Sam Ratulangi, yang berarti: “Manusia hidup untuk memanusiakan orang lain” atau “Orang hidup untuk menghidupkan orang lain”. Dalam ungkapan Bahasa Manado, sering kali dikatakan: “*Baku beking pande*” yang secara harafiah berarti “Saling menambah pintar dengan orang lain”.

## ANALISIS BISNIS DAN STUDI KELAYAKAN USAHA

### ❑ PENTINGNYA STUDI KELAYAKAN USAHA

Sebelum bisnis baru dimulai atau dikembangkan, harus diadakan penelitian tentang apakah bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan menguntungkan atau tidak. Bila menguntungkan, apakah keuntungan tersebut memadai dan dapat diperoleh secara terus-menerus dalam waktu yang lama? Secara teknis, mungkin saja usaha tersebut layak dilakukan, tetapi secara ekonomis dan sosial, kemungkinan kurang memberikan manfaat. Untuk itu, ada dua studi atau analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu bisnis untuk dimulai dan dikembangkan, yaitu:

- (1) Studi kelayakan usaha
- (2) Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (analisis SWOT)

### Studi Kelayakan Usaha

**Studi kelayakan usaha** atau disebut juga analisis proyek bisnis adalah penelitian tentang layak atau tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara terus menerus. Dalam studi ini, pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha. Hasil studi kelayakan usaha prinsipnya bisa digunakan antara lain untuk:

- (1) Merintis usaha baru, misalnya membuka toko, membangun pabrik, mendirikan perusahaan jasa, membuka usaha dagang, dll.
- (2) Mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya untuk menambah kapasitas pabrik, memperluas skala usaha, mengganti peralatan/mesin, menambah mesin baru, memperluas cakupan usaha, dll.
- (3) Memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan misalnya pilihan usaha dagang, pilihan usaha barang atau jasa, pabrikasi atau perakitan, proyek A atau proyek B dll.

Adapun pihak yang memerlukan dan berkepentingan dengan studi kelayakan usaha di antaranya:

- (1) Pihak Wirausaha (pemilik perusahaan)  
Memulai bisnis atau mengembangkan bisnis yang sudah ada sudah barang tentu memerlukan pengorbanan yang cukup besar dan selalu dihadapkan pada ketidakpastian. Dalam kewirausahaan, studi kelayakan usaha sangat penting dilakukan agar kegiatan tidak mengalami kegagalan dan memberi keuntungan sepanjang waktu. studi kelayakan berfungsi sebagai laporan, pedoman, dan bahan pertimbangan untuk merintis dan mengembangkan usaha atau melakukan investasi baru, sehingga bisnis yang akan dilakukan meyakinkan wirausaha itu sendiri maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan.
- (2) Investor dan Penyandang Dana  
Bagi investor dan penyandang dana, studi kelayakan usaha penting untuk memilih jenis investasi yang paling menguntungkan dan sebagai jaminan atas modal yang ditanamkan atau dipinjamkan, apakah investasi yang dilakukannya memberikan jaminan pengembalian investasi yang memadai atau tidak. Oleh investor, studi kelayakan sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak atau tidaknya investasi dilakukan.
- (3) Masyarakat dan Pemerintah

Bagi masyarakat, studi kelayakan sangat diperlukan terutama sebagai bahan kajian apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya atau sebaliknya justru merugikan, seperti bagaimana dampak lingkungan, apakah positif atau negatif. Bagi pemerintah, studi kelayakan sangat penting untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.

## □ PROSES DAN TAHAP STUDI KELAYAKAN

Studi kelayakan usaha dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut:

### **Tahap Penemuan Ide atau Perumusan Gagasan**

Tahap penemuan ide adalah tahap di mana wirausaha memiliki ide untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut kemudian dirumuskan dan diidentifikasi, misalnya kemungkinan-kemungkinan bisnis yang paling memberikan peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang. Banyak kemungkinannya, misalnya bisnis industri, perakitan, perdagangan, usaha jasa atau jenis usaha lainnya yang dianggap paling layak.

### **Tahap Formulasi Tujuan**

Tahap ini adalah tahap perumusan visi dan misi bisnis, seperti visi dan misi bisnis yang hendak diemban setelah bisnis tersebut diidentifikasi dan dirumuskan dalam bentuk tujuan.

### **Tahap Analisis**

Tahap penelitian yaitu proses sistematis yang dilakukan untuk membuat suatu keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahapan ini dilakukan seperti prosedur proses penelitian ilmiah lainnya, yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menarik kesimpulan. Kesimpulan dalam studi kelayakan usaha hanya dua, yaitu dilaksanakan atau tidak dilaksanakan.

Adapun aspek-aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis tersebut meliputi:

- (1) Aspek pasar, mencakup produk yang akan dipasarkan, peluang, permintaan dan penawaran, harga, segmentasi, pasar sasaran, ukuran, perkembangan, dan struktur pasar serta strategi pesaing.
- (2) Aspek teknik produksi/operasi, meliputi lokasi, gedung bangunan, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan penolong, tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan tata letak pabrik atau tempat usaha.
- (3) Aspek manajemen/pengelolaan, meliputi organisasi, aspek pengelolaan, tenaga kerja, kepemilikan hukum, lingkungan dan sebagainya. Aspek hukum dan lingkungan perlu menjadi bahan analisis sebab perusahaan harus mendapat pengakuan dari berbagai pihak dan harus ramah lingkungan.
- (4) Aspek finansial/keuangan, meliputi sumber dana dan penggunaannya, proyeksi biaya, pendapatan, keuntungan dan arus kas.

### **Tahap Keputusan**

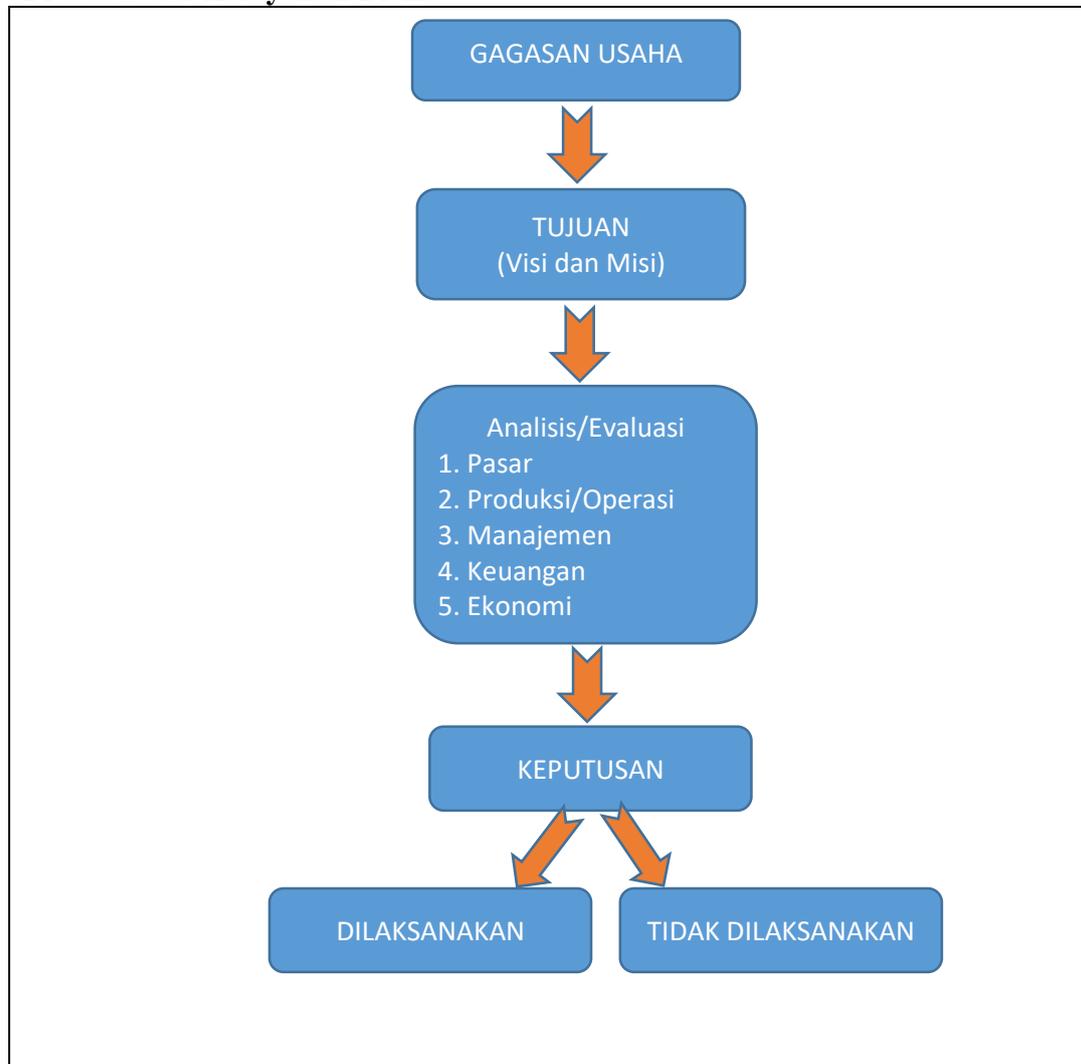
Setelah dievaluasi, dianalisis dan hasilnya meyakinkan, maka langkah berikutnya adalah tahap pengambilan keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Karena menyangkut keperluan investasi yang mengandung resiko, maka keputusan bisnis biasanya berdasarkan berapa kriteria investasi, seperti periode pembayaran kembali (*pay*

Seorang wirausaha harus menjunjung tinggi motto *torang samua basudara* dengan menunjukkan rasa persaudaraan dan kekeluargaan dalam berwirausaha serta selalu berupaya menempuh semua proses dan studi kelayakan sebagai perwujudan manusia hidup untuk menghidupkan orang lain *si tu timou tumo tou dapat* meningkatkan jiwa kebersamaan *mapalus*

*back period* – PBP), nilai bersih sekarang (*net present value* – NPV), tingkat pengembalian internal (*internal rate of return* – IRR), dll.

Secara ringkas, proses studi kelayakan di atas dapat digambarkan oleh Suryana (2009:187) sebagai berikut:

### Proses Studi Kelayakan Bisnis



#### □ ANALISIS KELAYAKAN USAHA

Berikut ini adalah aspek-aspek yang harus dianalisis untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu bisnis.

##### Analisis Aspek Pemasaran

Melakukan analisis dan prediksi terhadap peluang pasar, dengan komponen yang harus diamati dan dicermati diantaranya yaitu:

(1) **Kebutuhan dan keinginan konsumen**

Untuk melihat apakah produk yang akan kita buat mempunyai peluang pasar dilihat dari kebutuhan/keinginan konsumen.

(2) **Segmentasi pasar**

Mengelompokkan dan mengidentifikasi pelanggan misalnya berdasarkan geografi, demografi dan sosial budaya. Apabila segmentasi pasar teridentifikasi, maka pasar sasaran akan dapat terwujud dan tercapai.

**(3) Target**

Menyangkut banyaknya konsumen yang dapat diraih, apabila konsumen laoyal, maka potensi pasar tinggi.

**(4) Nilai tambah**

Dengan mengetahui nilai tambah setiap rantai pemasaran, maka nilai tambah bisnis akan dapat diketahui tinggi atau rendahnya.

**(5) Masa hidup produk**

Lamanya masa hidup produk untuk mengetahui waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba sampai BEP atau tidak yang menunjukkan potensi pasar tinggi atau rendah. Analisis pada industri baru ataupun yang sudah lama dan mapan, jika produk industri baru sedang tumbuh maka potensi pasar tinggi.

**(6) Struktur pasar**

Untuk mengetahui produk baru yang akan dipasarkan termasuk dalam pasar persaingan sempurna atau pasar persaingan tidak sempurna. Jika termasuk dalam jenis pasar persaingan tidak sempurna, berarti potensi pasar tinggi dibandingkan bila produk termasuk dalam pasar persaingan sempurna.

**(7) Persaingan dan strategi pesaing**

Membandingkan keunggulan pesaing dilihat dari strategi produk, harga, jaringan distribusi, promosi, dan tingkat penggunaan teknologinya.

**(8) Ukuran pasar**

Dianalisis dari volume penjualan.

**(9) Pertumbuhan pasar**

Dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan.

**(10) Laba kotor**

Jika profit margin laba kotor lebih dari 20 persen, berarti pasar potensial.

**(11) Pangsa pasar**

Jika pangsa pasar menurut proyeksi meningkat, bahkan setelah 5 tahun mencapai 40 persen, berarti bisnis yang dilakukan atau dikembangkan memiliki pangsa pasar yang tinggi.

Bila aspek pemasaran global layak, maka analisis berikutnya adalah aspek produksi atau operasi.

### Analisis Aspek Produksi/Operasi

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

- (1) Lokasi operasi.** Untuk bisnis, sebaiknya memilih lokasi yang strategis dan efisien, misalnya dekat dengan pemasok, ke konsumen, ke alat transportasi, atau diantara ketiganya. Disamping itu, lokasi bisnis harus menarik agar konsumen tetap loyal.
- (2) Volume operasi.** Volume operasi harus relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan, sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan kapasitas yang akan berpengaruh pada pembiayaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi harga pokok penjualan.
- (3) Mesin dan peralatan.** Mesin dan peralatan harus sesuai dengan perkembangan teknologi masa kini dan yang akan datang serta harus disesuaikan dengan luas produksi agar tidak terjadi kelebihan kapasitas.
- (4) Bahan baku dan bahan penolong.** Bahan baku dan bahan penolong serta sumber daya yang diperlukan harus cukup tersedia. Persediaan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan, sehingga biaya bahan baku menjadi efisien.

- (5) **Tenaga kerja.** Jumlah tenaga kerja yang diperlukan dan bagaimana kualifikasinya harus disesuaikan dengan keperluan jam kerja dan kualifikasi pekerjaan untuk menyelesaikannya.
- (6) **Tata letak.** Tata ruang atau tata letak berbagai fasilitas operasi harus tepat dan prosesnya praktid sehingga dapat mendukung proses produksi.

Letak Kedudukan Perusahaan = Tempat Kediaman Perusahaan

Tempat Kedudukan Perusahaan = Tempat Kantor Perusahaan

Salah memilih suatu lokasih perusahaan (**coba-coba**) akan mengakibatkan suatu kerugian bagi perusahaan .

Misalnya : **Re location** & kesulitan mengadakan **ekspansi**.

#### **Lokasi fasilitas tunggal :**

- pengembangan tempat  
pengembangan tempat banyak dipilih ini dikarenakan :
  - a) Memudahkan didalam pengolaan
  - b) Mengurangi biaya konstruksi dan waktu
  - c) Menghindari adanya keretakan oprasional
- Lokasi baru dan Relokasi  
Pemilihan lokasih baru oleh perusahaan dikarenakan :
  - a) Material Handling jelek
  - b) Pengawasan produksi meningkat dan komplek
- Memilih lokasi baru
  1. mengidentifikasih faktor – faktor yang penting didalam pemilihan lokasi
  2. menimbang alternatif daerah yang dipilih
  3. mengumpulkan data
  4. analisis data
  5. evaluasi sacara kualitatif

#### **✚ Jenis Letak Perusahaan**

1. Letak perusahaan yang terikat pada alam
2. Letak perusahaan berdasarkan sejarah
3. Letak perusahaan yang ditetapkan oleh pemerintah
4. Letak perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor – faktor ekonomi.

(Dekat dengan bahan baku, dekat dengan pasar, dekat dengan pemasok tenaga kerja, dekat dengan penyediaan sumber tenaga atau energy, iklim, ongkos transport, besarnya suplai modal )

#### **✚ Penentuan Lokasi Suatu Perusahaan yang tepat akan Menentukan :**

1. kemampuan untuk melayani konsumen
2. mendapatkan bahan–bahan mentah yang cukup dan kontinyu dengan harga yang layak
3. mendapatkan tenaga buruh yang tepat
4. memungkinkan diadakannya perluasan pabrik dikemudian hari

#### **Alasan Memilih Lokasih Global**

- Berkembangnya transportasidan teknologi komunikasi
- Semakin terbukanya system finisial
- Meningkatnya permintaan untuk import
- Berkurangnya quota import dan halangan perdagangan lainnya

#### **Tantangan Mengelolah Oprasional Global**

- Masalah bahasa

- Perbedaan norma dan adat istiadat
- Pengolahan karyawan
- Tidak mengenal masalah hukum dan peraturan
- Bauran biaya yang dikehendaki

#### ✚ **Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Lokasi :**

##### ☐ **Untuk Manufacturing**

- iklim yang layak bagi karyawan
- kedekatan dengan pasar
- kualitas kehidupan
- kedekatan dengan pemasok dan bahan baku
- kedekatan dengan fasilitas perusahaan induk
- Utilities , pajak, dan biaya real Estate

##### ☐ **Untuk Service**

- Kedekatan dengan konsumen
- Biaya transportasi dan kedekatan dengan pasar
- Lokasi pesaing
- Faktor khusus

#### ✚ **Cara Penentuan Letak Perusahaan**

1. Cara Kualitatif (penilaian terhadap faktor yang dianggap relevan)
2. Cara Kuantitatif (Memberikan skor pada masing-masing kriteria)

Bila aspek pemasaran dan operasi layak, maka selanjutnya kita menganalisis aspek manajemen.

#### **Analisis Aspek Manajemen**

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

- (1) **Kepemilikan.** Dalam menentukan kepemilikan, apakah akan didirikan pribadi (perseorangan) atau milik bersama (persekutuan seperti CV, PT, dan bentuk badan usaha lainnya), sebaiknya dipilih yang tidak beresiko terlalu tinggi dan menguntungkan.
- (2) **Organisasi.** Jenis organisasi baik dari lini, staf, atau bentuk lainnya dipilih yang tepat dan efisien.
- (3) **Tim manajemen.** Pengelolaan baik yang dilakukan sendiri atau melibatkan orang lain secara profesional, bergantung pada skala usaha dan kemampuan yang dimiliki wirausaha.
- (4) **Karyawan.** Harus disesuaikan dengan jumlah dan kualifikasi yang diperlukan.

Bila analisis ketiga aspek tersebut telah dilakukan dan tidak menimbulkan masalah, maka analisis bisnis dapat dilanjutkan pada aspek keuangan.

#### **Analisis Aspek Keuangan**

Analisis aspek keuangan meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- (1) **Kebutuhan dana,** yaitu kebutuhan dana untuk operasional perusahaan, misalnya besarnya dana untuk aktiva tetap, modal kerja dan pembiayaan awal.
- (2) **Sumber dana,** ada beberapa sumber dana yang layak digali, yaitu sumber dana internal (misalnya modal disetor dan laba ditahan) dan modal eksternal (misalnya penerbitan obligasi dan pinjaman).

- (3) **Proyeksi neraca**, untuk mengetahui kekayaan perusahaan serta keuangan lainnya misalnya saldo lancar, aktiva tetap, kewajiban jangka pendek, kewajiban jangka panjang dan kekayaan bersih.
- (4) **Proyeksi laba rugi**, menggambarkan perkiraan laba atau rugi di masa yang akan datang, meliputi proyeksi penjualan, biaya dan laba rugi bersih.
- (5) **Proyeksi arus kas**, dari arus kas dapat dilihat kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajiban keuangannya. Ada tiga jenis arus kas, yaitu:
- Arus kas masuk, merupakan penerimaan berupa hasil penjualan atau pendapatan.
  - Arus kas keluar, merupakan biaya-biaya termasuk pembayaran bunga dan pajak.
  - Arus kas masuk bersih, merupakan selisih dari arus kas masuk dan arus kas keluar ditambah penyusutan dengan perhitungan bunga setelah pajak.

### Kriteria Investasi

Untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu investasi yang dilakukan dan menguntungkan secara ekonomis, digunakan empat kriteria, yaitu metode periode pembayaran kembali (*payback period*), nilai sekarang bersih (*nett present value*), tingkat pengembalian internal (*internal rate of return*), dan indeks probabilitas (*probability index*).

#### Periode Pembayaran Kembali (*Payback Period*)

periode pembayaran kembali sangat penting untuk menghitung jangka waktu pengembalian modal. Semakin cepat periode pembayaran kembalinya, maka semakin baik bisnis tersebut. Periode pembayaran kembali adalah periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi. Untuk menghitung waktu pengembalian investasi tersebut digunakan rumus:

$$\text{Periode Pembayaran Kembali} = \frac{\text{nilai investasi}}{\text{kas masuk bersih}} \times 1 \text{ tahun}$$

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

Namun, perhitungan ini masih mempunyai kelemahan karena tidak memperhitungkan unsur waktu.

Perlu diingat bahwa suatu bisnis memiliki keuntungan ekonomis apabila:

$$\begin{aligned} \pi &= TR - TC > 0 \text{ atau} \\ \pi &= B_t - (C_0 + \sum C_t) > 0 \text{ atau} \\ \pi &= \frac{TR}{TC} = \frac{\sum B_t}{(C_0 + C_t)} > 0 \end{aligned}$$

Dengan adanya rasa persaudaraan dalam **torang samua basudara** yang diwujudkan melalui tolong menolong dan kerjasama budaya **mapalus** akan meningkatkan investasi dalam kerangka **si tuo timou tumou tou**

Di mana,

$\pi$  = Laba (keuntungan ekonomis)

TR =  $B_t$  (*benefit*), penerimaan total tahunan yang merupakan manfaat ekonomis suatu proyek atau disebut juga arus kas per tahun pada periode  $t$ .

TC =  $C_0 + \sum C_t = I_0$ , biaya tahunan yang dikeluarkan, disebut juga sebagai investasi awal pada periode  $t$ .

$C_0$  = biaya awal tetap

$C_t$  = biaya variabel

Dalam perhitungan laba seperti di atas terdapat kelemahan sebab tidak memasukkan unsur waktu dan suku bunga atau tingkat pengembalian atas investasi. **Suku bunga** atau tingkat pengembalian adalah konsep periodik untuk mengukur tingkat pengembalian investasi

(*return on investment* – ROI). Untuk mengukur suku bunga biasanya digunakan suku bunga bank yang berlaku secara umum atau berdasarkan tingkat pengembalian minimum yang diharapkan investor (*expected minimum attractive rate of return* – MARR). Dalam menilai kriteria investasi, unsur waktu dan suku bunga harus dimasukkan, seperti pada penilaian kriteria nilai sekarang bersih (*nett present value* – NPV).

### Kriteria Nilai Sekarang Bersih

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

Rumus:

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

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

Sedangkan  $PF_t (1+i)^{-t}$  adalah faktor nilai sekarang, di mana:

NPV = nilai sekarang bersih

$B_t$  = arus kas masuk pada periode  $t$  (*benefit*)

$i$  = tingkat bunga bank yang berlaku (*interest*)

$t$  = periode waktu

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

### Kriteria Rasio Biaya – Manfaat

Untuk menghitung rasio biaya – manfaat (*beneficost ratio* – BCR) digunakan rumus sebagai berikut:

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

Manfaat ekonomis diperoleh apabila  $BCR > 1$ .

## □ PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN USAHA

Setelah menganalisis berbagai aspek bisnis secermat mungkin dan hasilnya secara ekonomis dinyatakan layak maka langkah selanjutnya adalah menyusun laporan studi kelayakan. Sistematika laporan studi kelayakan umumnya berisi:

### RINGKASAN PROYEK

#### BAB I PENDAHULUAN

- 1.1. Dasar Gagasan Membuka Bisnis Baru/Pengembangan Bisnis
- 1.2. Nama dan Alamat Perusahaan
- 1.3. Bidang Usaha
- 1.4. Bentuk perusahaan
- 1.5. Gambaran Perkembangan Perusahaan (untuk perusahaan yang sudah ada)

Seoran wirausaha harus menjunjung tinggi motto **torang samua basudara** dengan memberikan kepastian usaha dan kelayakan usaha lewat metode yang jelas sebagai perwujudan manusia hidup untuk menghidupkan orang lain **si tuo timou tumo tou** dapat meningkatkan jiwa kebersamaan **mapalus**

**BAB II PROFIL PERUSAHAAN DEWASA INI**

(Untuk perusahaan yang sudah ada)

- 2.1. Gambaran Umum Perusahaan
- 2.2. Perizinan
- 2.3. Aspek Teknis Produksi/Operasional
- 2.4. Aspek Pemasaran
- 2.5. Aspek Manajemen
- 2.6. Aspek Keuangan

**BAB III PROYEK YANG DIUSULKAN**

- 3.1. Proyek yang Diusulkan
  - a. Sifat Investasi (baru/perluasan)
  - b. Jenis Produk (produk utama dan sampingan)
- 3.2. Aspek Teknis
  - a. Sifat Proyek
  - b. Jenis dan Jumlah Produksi
  - c. Lokasi
  - d. Bangunan
  - e. Mesin dan Peralatan
  - f. Tata Letak Proses
  - g. Proses Produksi
  - h. Kapasitas Produksi
  - i. Bahan Baku dan Bahan Penolong
  - j. Tenaga Kerja
- 3.3. Aspek Pemasaran
  - a. Peluang Pasar
  - b. Segmentasi Pasar
  - c. Sasaran Pasar
  - d. Volume dan Harga Penjualan
  - e. Masa Hidup Produk
  - f. Struktur Pasar
  - g. Persaingan dan Strategi Bersaing
  - h. Ukuran Pasar dan Pertumbuhannya
  - i. Pangsa Pasar
  - j. Margin Laba Kotor
- 3.4. Aspek Manajemen
  - a. Kepemilikan
  - b. Struktur Organisasi
  - c. Tim Manajemen
  - d. Tenaga Kerja/Karyawan
- 3.5. Aspek Keuangan
  - a. Kebutuhan Dana
  - b. Sumber Dana
  - c. Prediksi Pendapatan
  - d. Prediksi Biaya
  - e. Prediksi Laba Rugi
  - f. Kriteria Investasi

**BAB IV KESIMPULAN****LAMPIRAN**

#### ❑ Pentingnya Budaya Lokal Dalam Kelayakan Usaha

Dalam tahapan pelaksanaan Kelayakan Usaha ini perlu untuk mengintegrasikan dengan konsep budaya lokal, agar tercipta rasa saling menghargai, menyayangi dan saling mencintai dalam wujud hidup rukun sesama kelompok usaha bisnis. Selanjutnya dari hidup rukun intern kelompok berkembang sebagai cikal bakal hidup rukun antarkelompok, baik dengan kelompok masyarakat penduduk asli, atau yang sudah berasimilasi maupun dengan kelompok masyarakat pendatang baru.

Suatu komunitas masyarakat yang sikap hidupnya tertutup, eksklusif, atau ingin lain dari yang lain, pasti hidup rukun yang dikehendaki bersama tidak mungkin tercapai, dan hal ini telah disadari oleh masyarakat bisnis bahwa hidup rukun hanya bisa hidup jika antara satu dengan yang lainnya memiliki keterbukaan hidup dan mengakui bahwa semua manusia setara dan semua layak memperoleh kesempatan untuk mengejar keuntungan dengan tidak mengabaikan nilai-nilai budaya lokal yang sudah melekat dimasyarakat.

Masyarakat pada umumnya sudah menyadari bahwa tanpa keterbukaan hidup tidak mungkin ada kebersamaan. Kebersamaan adalah salah satu kearifan lokal di Sulawesi Utara yang sampai saat ini tetap terpelihara dengan baik. Budaya lokal yang ada, dimaknai bahwa manusia sebagai makhluk sosial dan religius tidak hanya hidup sendiri, dan tidak mungkin hanya hidup sendiri; dengan kata lain, walaupun berbeda-beda dalam banyak hal, namun masing-masing diberi kebebasan untuk melakukan apa yang dikehendaki serta memiliki kewajiban untuk memperlakukan orang lain yang berbeda dengan penuh rasa hormat.

Budaya Lokal merupakan kekuatan moral bagi generasi penerus agar tidak mengurangi harapannya untuk memberi pencerahan dan kebaikan hidup kepada orang-orang atau kelompok yang memiliki jaringan kekerasan dan kebencian. Budaya Lokal didasarkan pada ide bahwa semua orang diciptakan sama dan setara; dengan keyakinan bahwa kepentingan bersama jauh lebih kuat daripada kekuatan-kekuatan yang menghancurkan dan memisahkan. Dalam filosofi budaya lokal, pintu kesempatan untuk usaha terbuka untuk semua, dan tidak memandang perbedaan sebagai alat pemisah untuk memecah belah.

## STRATEGI DALAM KEWIRAUSAHAAN

### KONSEP STRATEGI BERBASIS BUDAYA LOKAL

Menurut Colin Montgomery (1998:5), **strategi perusahaan** adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multipemasaran.

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

Teori ekonomi mikro neoklasik 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 dari penemuan yang dilakukan para wirausaha. Penemuan dari para wirausaha dapat mendiptakan keuntungan melalui penemuan cara-cara baru dalam memberi pelayanan terbaik kepada pelanggan. Menurut Richard D'Aveni (1994:253), penemuan para wirausaha merupakan hasil dari proses kreatif yang dinamis dari para pencipta yang berusaha menciptakan ketidakseimbangan pasar.

Selain mazhab neoklasik, tidak sedikit ahli ekonomi dan manajemen tahun 1980-an yang mengemukakan berbagai pandangan tentang bagaimana perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari persaingan. Michael Porter (1980) yang terkenal dengan teori strategi bersaing (*competitive strategy*), mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar-menawar (*bargaining power*) yang kuat dalam persaingan. Menurut teori strategi dinamis dari Porter (1991), perusahaan dapat mencapai keberhasilan bila tiga kondisi dipenuhi, yaitu:

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

**Kedua**, tujuan dan kebijakan 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 sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan “reputasi merek” dan biaya produksi yang rendah. Kompetensi khusus ini harus dikembangkan terus secara dinamis. Bila kompetensi khusus ini tidak diubah, maka tingkat keuntungan perusahaan bisa menurun. Menurut strategi ini, perusahaan harus mencari pasar yang kuat berbiaya rendah yang harus menjadi senjata utama dalam persaingan. Oleh sebab itu, menurut Mintzberg (1990) dalam teori “*design school*”, perusahaan harus mendesain strategi perusahaan yang cocok antara peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai dan berpedoman pada pilihan alternatif dari “strategi besar” (*grand strategy*), kemudian didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti yang merupakan kompetensi khusus dari pengelolaan sumber daya perusahaan. Kompetensi tersebut diciptakan melalui strategi generik milik Porter, seperti biaya rendah, diferensiasi, dan fokus serta didukung oleh nilai-nilai budaya yang relevan.

Menurut Mahoney dan Pandian (1992), untuk menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menggunakan teori “strategi berbasis sumber daya” (*resources-based strategy*). Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan ketika berada dalam situasi eksternal yang bergejolak, misalnya dalam keadaan krisis ekonomi yang berkepanjangan. Teori ini mengutamakan pengembangan kapabilitas internal yang unggul, tidak transparan, sukar ditiru oleh pesaing, memberi daya saing jangka panjang yang melebihi tuntutan pasar ini dan kebal terhadap resesi. Menurut teori ini, sumber daya perusahaan berupa tanah, teknologi, tenaga kerja (termasuk kapabilitas dan pengetahuan), modal, dan kebiasaan rutin dapat dikelola secara khusus untuk memperoleh keuntungan yang terus menerus dari persaingan. Oleh karena itu menurut teori berbasis sumber daya yang dikutip Schoemaker (1980) pusat perhatian perusahaan dalam menciptakan keunggulan daya saing untuk mencari keuntungan besar yang dikemukakan Porter (1985) merupakan strategi jangka pendek dan statis karena untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan yang diperlukan adalah daya saing jangka panjang (Albert Wijaya, 1993:47). Untuk meraih keuntungan yang berkesinambungan, perusahaan harus berusaha mencari dan menumbuhkan kapabilitas khusus dari semua sumber daya yang mungkin belum dimanfaatkan secara optimal dan dapat diubah menjadi peluang produktif yang unik, diantaranya melalui pencarian ide-ide baru atau wawasan manajemen yang lebih luas secara terus-menerus. Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan:

- (1) Pola organisasi dan administrasi yang baik
- (2) Perpaduan aset fisik berwujud seperti sumber daya manusia dan alam, serta aset tidak berwujud seperti kebiasaan berpikir kreatif (Penrose, 1985) dan keterampilan manajerial
- (3) Budaya perusahaan
- (4) Proses kerja dan penyesuaian yang cepat atasa tuntutan baru

Menurut Grant (1991) yang dikutip oleh Albert Wijaya (1994) terdapat beberapa langkah yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi berbasis sumber daya, diantaranya:

- (1) Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya. Sumber daya tersebut berupa:
  - (a) Teknologi
  - (b) Kapabilitas karyawan
  - (c) Paten dna merek
  - (d) Kemampuan keuangan
  - (e) Kecanggihan pemasaran
  - (f) Pelayanan pelanggan.

Lebih lanjut, sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi:

- (a) Sumber daya finansial
  - (b) Sumber daya fisik
  - (c) Sumber daya manusia
  - (d) Sumber daya teknologi
  - (e) Sumber daya reputasi organisasi
- (2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kemampuan atau kapabilitas. Kapabilitas diartikan sebagai apa yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerja sama tim (bukan perorangan) untuk mengembangkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas tersebut mengintegrasikan ide baru, keterampilan dan pengetahuan lain yang menjadi kunci berpikir kreatif.



*Strategi perusahaan berusaha menjelaskan implementasi nilai budaya torang samua basudara di mana perlunya persaudaraan dalam menjalankan usaha bersama dalam nilai budaya sitou timou tumou tou melalui jiwa kebersamaan budaya mapalus*

- (3) Menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diterapkan di pasar guna mencapai keuntungan tinggi secara berkesinambungan yang sulit ditiru atau disaingi. Pada tahap ini, kapabilitas perlu dipelihara dalam hal:
  - (a) Daya tahan, yaitu perlu untuk terus diperbaharui atau dimodifikasi dengan mencari pengetahuan dan ide-ide baru.
  - (b) Tidak boleh transparan, yaitu dengan mengembangkan kapabilitas yang beragam dan tidak menggantungkan salah satu sumber kapabilitas sehingga sulit diamati atau direkonstruksi oleh orang lain.
- (4) Memformulasikan strategi pengembangan sumber daya inti dan kapabilitas seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen. Sementara itu, perusahaan harus mempelajari perkembangan manajemen dan kemungkinan-kemungkinan masa depan untuk mempertahankan daya saing perusahaan secara berkesinambungan.

Dalam Hisrich, Robert (2008) dijelaskan tiga tahapan penerapan strategi dalam mengelola, mengembangkan dan mengakhiri suatu perusahaan baru.

Dalam kaitan ini maka implementasi strategi kewirausahaan ini perlu menyesuaikan dengan nilai budaya yang menonjol atau yang menjadi landasan utama adalah adanya bantu membantu, saling menolong berdasarkan prinsip “timbal balik”. Suatu bantuan yang diberikan selalu harus diberikan balasan pada orang lain yang telah membantu itu pada saat ia/mereka membutuhkan. Mengingat semakin banyak dan berkembangnya masyarakat dan semakin kompleksnya kebutuhan dan beragamnya kegiatan dan upaya memenuhi kebutuhan, maka upaya saling bantu dan saling tolong ini berkelompok dalam berbagai kelompok berdasarkan kebutuhan seperti kelompok tani, kelompok keluarga, kelompok sekampung, kelompok pedagang kecil, kelompok nelayan, kelompok peternak, kelompok supir, kelompok guru-guru, kelompok segender (ibu-ibu, bapak-bapak), kelompok segolongan umur (pemuda/remaja), kelompok pensiunan, dan lain-lain. Kelompok-kelompok ini dalam kegiatannya selalu mengutamakan nilai saling bantu secara timbal balik dalam setiap kegiatan usaha bisnis.

Dalam menjalankan strategi ini perlu upaya untuk memenuhi kebutuhan anggota-anggota dalam kelompok, maka selain nilai budaya dengan prinsip tolong menolong dan timbal balik, sebenarnya juga budaya lokal memiliki berbagai nilai budaya yang melekat didalamnya. Dalam perkembangannya maka budaya lokal memiliki nilai-nilai yang diharapkan terintegrasi langsung dengan strategi kewirausahaan yang akan diterapkan oleh perusahaan, nilai-nilai itu antara lain :

- Nilai kekeluargaan: Landasan interaksi adalah semua adalah keluarga, saling menghidupkan dan saling membantu.
- Nilai Keakraban: Masing-masing mengetahui dan memahami kebutuhan bersama dan masing-masing, juga mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing.
- Nilai rasa sepenanggungan yang tinggi: Jika ada anggota yang berbahagia dan sukses dalam usaha dan strateginya, maka semua anggota akan senang dan berbahagia, yang dinyatakan dengan mengucap syukur bersama dan dianggap sebagai keberhasilan dan sukses bersama.
- Nilai kebersamaan: Kegagalan dan keberhasilan oleh kelompok juga adalah milik bersama. Nilai kebersamaan inilah yang mendasari dan menimbulkan *sense of belonging*, *sense of participation* dan *sense of responsibility* dikalangan masyarakat di Minahasa.

- Nilai musyawarah dan mufakat dalam mengambil keputusan: Nilai budaya ini juga penting karena jatuh banggunya usaha dan strategi yang dibangun sering diambil berdasarkan asas dan nilai musyawarah serta mufakat.
- Nilai kepemimpinan: Kepemimpinan juga menganut *moral value* dan *virtues* yang dipegang dan dijunjung tinggi oleh semua anggota. Pemimpin dipilih secara demokratis berdasarkan “keter” yang ada dalam diri pemimpin. “Keter” pemimpin ini diukur dan dinilai oleh anggota saat memilih pemimpin. “Keter” yang ada dalam pemimpin Mapalus tersebut membentuk pemimpin yang *credible* karena *moral values* dan *virtues*-nya muncul dari nilai-nilai kepemimpinan budaya lokal yang mengutamakan pemimpin yang memiliki: *Courage (strength of mind)* yang kuat dalam mengambil keputusan akhir yang benar; *Wisdom* (kemampuan untuk mengukur atau menilai hal yang benar); dan *Justice* (pemimpin yang mengutamakan *equality of humanity* dari semua anggota). Keter yang didasarkan pada nilai-nilai ini melekat kuat dalam diri pemimpin masa lalu.
- Nilai Keterbukaan: Semua anggota, kegiatan, organisasi dan keputusan menganut dan mengutamakan nilai keterbukaan. Nilai keterbukaan ini menjamin tidak adanya korupsi dalam usaha, tidak ada curiga antara anggota, dan anggota dengan pemimpinnya.
- Nilai disiplin yang kuat: Dalam konteks strategi yang diintegrasikan dengan budaya lokal, disiplin memegang peranan yang penting. Selain kuat (keter) disiplin ini dijalankan oleh pemimpin secara just dikalangan anggota kelompok. Semua anggota dengan disiplin berpartisipasi dalam kegiatan dan disiplin dalam timbal-balik. Disiplin juga diutamakan dalam waktu/saat: mulai bekerja, selama/saat bekerja, selesai bekerja, saat memberi timbal balik, dan lain-lain.
- Nilai religius: Nilai religius ini juga mempererat kesatuan dan kebersamaan anggota. Nilai religius ini tidak diterjemahkan secara sempit/harfiah sebagai agama saja tetapi pada adanya supra-natural yang mengatur alam dan kehidupan.

## □ Strategi Bersaing dalam Kewirausahaan

Dalam konsep strategi pemasaran terdapat istilah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang dikenal dengan 4P, yaitu:

- (1) *Product* (barang atau jasa)
- (2) *Price* (harga)
- (3) *Place* (tempat)
- (4) *Promotion* (promosi)

Dalam kewirausahaan, 4P tersebut ditambahkan satu P, yaitu *probe* (penelitian dan pengembangan)

sehingga menjadi 5P. Dalam riset pemasaran, *probe* selalu ditambahkan di awal. Penelitian dan pengembangan dalam kewirausahaan merupakan strategi utama karena memiliki keterkaitan dengan kreativitas dan inovasi. Di dalamnya tercakup penelitian dan pengembangan produk, harga, tempat, dan promosi. Wirausaha berkembang dan berhasil karena memiliki kemampuan penelitian dan pengembangan yang memadai sehingga tercipta barang-barang yang bernilai dan unggul di pasar.

Dalam manajemen strategis yang baru, Mintzberg mengemukakan 5P yang sama artinya dengan strategi, yaitu *plan, patern, position, perspective, play*.

Strategi bersaing dalam kewirausahaan perlu dikembangkan untuk kontinuitas usaha dengan menitikberatkan pada konsep budaya *Sitou timou tumou tou* dan selalui mengedepankan rasa *Torang samua basudara* dan prinsip Mapalus.

## □ Strategi untuk Bersaing dalam Industri yang Berkembang

### Ciri Industri Baru

- **Pasar yang masih baru dan Belum terbukti**, sehingga ketidak pastian tentang bagaimana pasar tersebut berkerja, dan seberapa besar yang dicapai , data histories yang nampak tidak berguna dalam menafsirkan kecenderungan masa dapn.
- Pemakaian **teknologi yang kurang canggih** kerana kemungkinan teknologi yang ada terlebih dahulu dikembangkan oleh perusahaan perintis.
- Perusahaan memiliki **sedikit pembeli merupakan pembeli pertama**, dan tugas pemasaran adalah untuk memperlancar perdagangan awal dan untuk mengatasi perhatian pelanggan tentang sifat produk , reliabilitas kinerja , dan klaim pesain dari perusahaan lain.

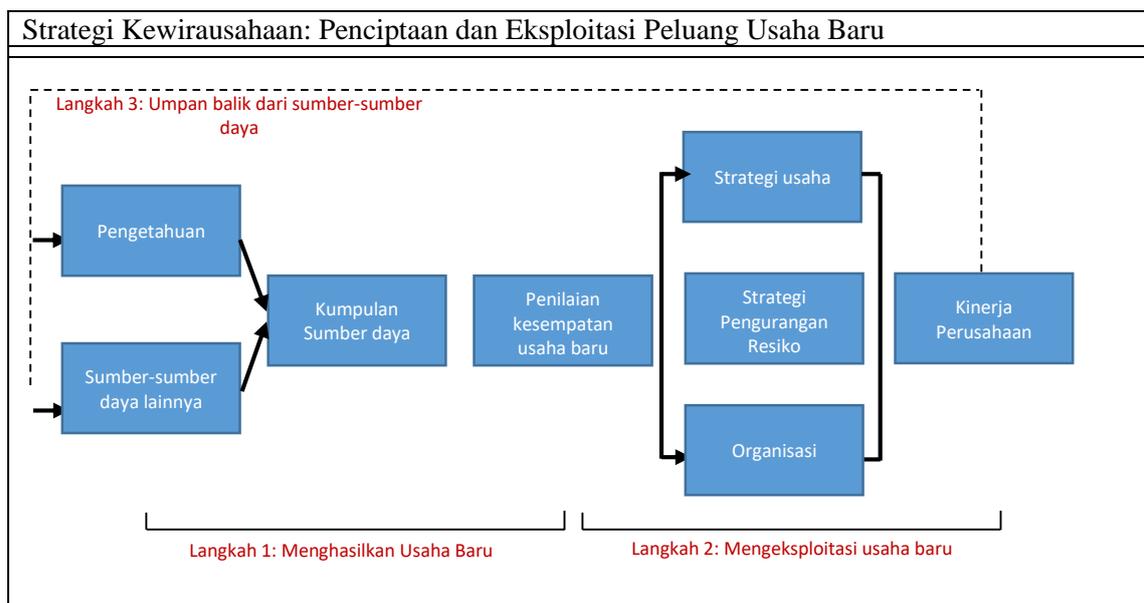
Kesulitan dalam menjamin supply bahan mantah dan komponen – komponen lain . kekurangan dana untuk mendukung R&D.

### Strategi Kewirausahaan: Menghasilkan dan Mengeksplotasi Usaha Baru

Saah satu tindakan penting dalam kewirausahaan adalah usaha baru. **Usaha baru** (*new entry*) merujuk pada (1) menawarkan sebuah produk baru pada pasar yang sudah ada atau yang baru, (2) menawarkan sebuah produk yang sudah ada pada pasar yang baru, atau (3) menciptakan sebuah organisasi yang baru (terlepas dari apakah produk atau pasar itu baru bagi para pesaing atau konsumen). “Kebaruan” (*newness*) seperti sebuah pisau bermata dua, di satu sisi kebaruan menampilkan sesuatu yang langka yang dapat membantu membedakan suatu perusahaan dari para pesaingnya, di sisi lain kebaruan menciptakan sejumlah tantangan bagi pengusaha.

**Strategi Kewirausahaan** (*entrepreneurial strategy*) merepresentasikan sejumlah keputusan, tindakan dan reaksi yang pertama-tama menghasilkan, dan kemudian mengeksplotasi, sebuah usaha baru dengan cara yang memaksimalkan manfaat dari kebaruan serta meminimalkan biaya.

Gambar di bawah ini mengilustrasikan elemen-elemen penting dari sebuah strategi kewirausahaan (Hisrish, Robert. 2008:595)



Sebuah strategi kewirausahaan memiliki tiga tahapan utama: (1) penciptaan kesempatan sebuah usaha baru, (2) eksploitasi kesempatan sebuah usaha baru, dan (3) umpan balik dari puncak penciptakaan dan eksploitasi usaha baru kembali ke tahap 1. Penciptaan usaha baru adalah hasil gabungan antara pengetahuan dan sumber daya lain ke dalam sebuah kumpulan keputusannya adalah ahwa usaha baru cukup menguntungkan sehingga dijamin dapat eksploitasi, maka kinerja perusahaan bergantung pada strategi usaha tersebut; strategi penurunan resiko; cara perusahaan diorganisasikan; serta kompetensi dair pengusaha, tim manajemen, dan perusahaan tersebut. Tahap 3 tidak boleh diabaikan begitu saja, karena seorang pengusaha tidak dapat bersandar pada penciptaan dan eksploitasi dari hanya satu usaha barul melainkan kinerja jangka panjang bergantung pada kemampuan untuk menghasilkab dan mengeksploitasi banyak usaha baru. Jika perusahaan hanya bersandar pada satu usaha baru, maka sewaktu siklus hidup produk itu memasuki masa matang (maturitas) dan menurun, siklus hidup organisasinya pun akan menurun.

Frase yang biasa digunakan pengusaha ketika ditanya tentang sumber keunggulan kompetitif mereka adalah, “keunggulan kompetitif kami adalah karena menjadi yang pertama. Kami adalah pada penggerak awal.” Menjadi yang pertama dapat menghasilkan sejumlah keuntungan yang bisa meningkatkan kinerja. Hal-hal ini termasuk:

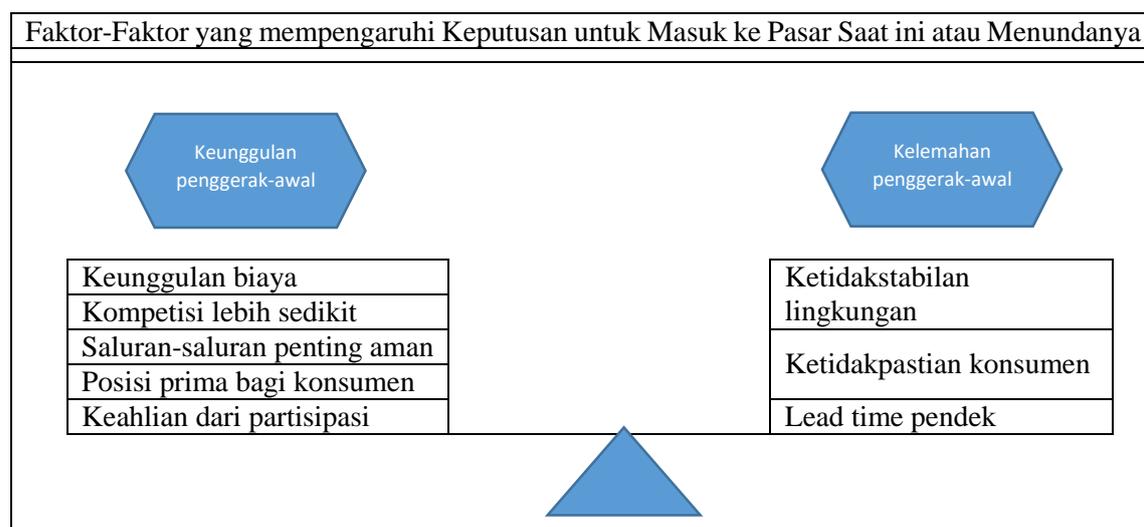
- *Penggerak awal mengembangkan sebuah keunggulan biaya.* Sewaktu perusaan memproduksi produk tertentu dengan jumlah yang lebih banyak, biaya produksi setiap unit dari produk itu turun. Biaya-biaya dapat berkurang karena perusahaan tersebut dapat menyebarkan biaya-biaya tetapnya pada unit dengan jumlah yang lebih besar (skala ekonomis) serta juga belajar dari *trial and error* sepanjang waktu untuk memperbaiki berbagai produk dan prosesnya.
- *Penggerak awal menghadapi persaingan kompetitif yang lebih sedikit.* Meskipun penggerak awal mungkin pada awalnya hanya memiliki sedikit konsumen, jika mereka telah menilai kesempatan ini dengan tepat, pasar tersebut akan berkembang pesat. Meskipun para pesaing akan masuk ke pasar yang berkembang ini, pangsa pasar yang hilang direbut para pesaing baru tersebut akan lebih sedikit dari yang diimpaskan oleh pertumbuhan pasar. Bahkan, dalam tahap pertumbuhan pasar ini, perusahaan lebih banyak berurusan dengan memenuhi permintaan daripada melakukan tindakan seperti membeli diskon untuk mengambil pangsa pasar pihak lain.
- *Penggerak awal dapat mengamankan saluran-saluran penting.* Penggerak awal memiliki kesempatan untuk memilih dan mengembangkan relasi yang kuat dengan para pemasok dan saluran distribusi terpenting. Ini merepresentasikan sebuah hambatan bagi mereka yang sedang mempertimbangkan untuk masuk ke pasar dan mungkin memaksa mereka yang masuk pada akhirnya menggunakan para pemasok dan toko-toko ritel yang kurang terkemuka.
- *Penggerak awal mempunyai posisi yang lebih baik untuk memuaskan konsumennya.* Penggerak awal memiliki kesempatan untuk (1) memilih dan mengamankan segmen yang paling menguntungkan dari sebuah pasar, dan (2) memosisikan diri mereka di pusat pasar tersebut, menyediakan kemampuan yang makin meningkat untuk mengenali dna menyesuaikan diri terhadap perubahan di pasar. Dalam beberapa kasus mereka bahkan (3) menjadikan produk mereka sebagai standar industri.

Wirausaha harus selalu mengedepankan motto *torang samua basudara* dengan menunjukkan rasa persaudaraan dan kekeluargaan dalam berwirausaha serta selalu menjadi pemimpin dalam menjaga strategi keiwausahaan sebagai perwujudan manusia hidup untuk menghidupkan orang lain *si tuo timou tumo tou* dapat meningkatkan jiwa kebersamaan *mapalus*

- *Penggerak awal* mendapatkan keahlian melalui partisipasi. Penggerak awal memiliki kesempatan untuk (1) belajar dari produk generasi pertama dan memperbaiki, misalnya rancangan produk, manufaktur dan pemasarannya; (2) memanta perubahan-perubahan di pasar yang mungkin menjadi sulit atau tidak mungkin terdeteksi perusahaan-perusahaan yang tidak berpartisipasi di membangun jaringan mereka, yang dapat

pasar; dan (3) menyediakan informasi dini tentang kesempatan-kesempatan yang menarik. Kesempatan-kesempatan untuk belajar ini tersedia hanya bagi mereka yang berpartisipasi di pasar.

Ketika sedang mempertimbangkan apakah menjadi salah satu dari yang pertama kali masuk dengan sebuah produk baru dan/atau ke dalam sebuah pasar yang baru, pengusaha harus menentukan apakah keunggulan penggerak awalnya melebihi kelemahan penggerak awalnya. Penilaian seperti ini bergantung pada (1) stabilitas lingkungan di sekitar perusahaan; (2) kemampuan pengusaha untuk mendidik konsumen; serta (3) kemampuan pengusaha untuk mendirikan halangan-halangan untuk masuk ke pasar dan ditiru agar perusahaannya dapat memperpanjang waktunya memimpin pasar.



Sumber: Hisrich, Robert (2008:606)

### *Strategi-Strategi Pengurangan Resiko untuk Eksploitasi Usaha Baru*

Sebuah usaha baru membawa resiko yang cukup besar bagi pengusaha dan perusahaannya. **Resiko** (*risk*) di sini adalah peluang dan besarnya kerugian yang dapat mengakibatkan kebangkrutan. Resiko kerugian sebagian besar berasal dari ketidakpastian pengusaha mengenai permintaan pasar, perkembangan teknologi, dan tindakan-tindakan para pesaing. Berbagai strategi dapat digunakan untuk mengurangi beberapa atau seluruh ketidakpastian ini, dan oleh karena itu mengurangi resiko kerugian. Dua strategi tersebut adalah cakupan pasar dan peniruan.

### Strategi-strategi Cakupan Pasar

**Cakupan** (*scope*) adalah pilihan mengenai kelompok konsumen yang akan dilayani dan bagaimana melayani mereka. Pilihan cakupan pasar dapat bervariasi, dari sebuah cakupan sempit sampai ke sebuah strategi cakupan luas, dan bergantung pada jenis resiko yang menurut pengusaha lebih penting untuk dikurangi.

**Strategi Cakupan Sempit.** Sebuah strategi cakupan sempit menawarkan suatu kisaran produk yang sempit pada sejumlah kecil kelompok konsumen untuk memuaskan suatu kebutuhan khusus. Strategi cakupan sempit dapat menurunkan resiko perusahaan menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar dan lebih matang dalam sejumlah cara.

- Strategi cakupan sempit memfokuskan perusahaan pada pembuatan produk-produk berorientasi konsumen, operasi-operasi bisnis yang terlokalisasi, dan hasil pengerjaan tingkat tinggi. Hasil-hasil seperti itu menjadi dasar untuk membedakan suatu perusahaan dari para pesaingnya yang lebih besar, yang lebih berorientasi pada produksi massal dan keuntungan yang berasal dari volume besar itu. Strategi cakupan sempit untuk diferensiasi produk dapat mengurangi persaingan dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar yang sudah ada dan memungkinkan pengusaha memasang harga yang lebih tinggi.
- Dengan berfokus pada sebuah kelompok konsumen tertentu, pengusaha dapat memabnun keahlian khusus dna pengetahuan yang memberikan keunggulan atas perusahaan-perusahaan yang sedang bersaing pada skala yang lebih luas. Sebagai contoh, pengusaha yang melakukan strategi cakupan sempit berada dalam posisi terbaik untuk menawarkan produk berkualitas unggul, karena ia memiliki pengetahuan mendalam tentang atribut produk yang paling diinginkan konsumen.
- Pasar *high-end* biasanya mempresentasikan sebuah ceruk yang sangat menguntungkan yang sangat sesuai dengan perusahaan-perusahaan yang dapat membuat produk-produk yang berorientasi konsumen, operasi bisnis yang terlokalisasi, dan hasil pengerjaan tingkat tinggi. Dari poin pertama, kita mengetahui bahwa perusahaan-perusahaan yang menerapkan strategi cakupan sempit lebih banyak menawarkan produk dan jasa dengan atribut-atribut ini daripada perusahaan-perusahaan lebih besar yang lebih tertarik pada volume.

Meskipun sebuah strategi cakupan sempit kadang kala dapat mengurangi resiko-resiko yang terkait dengan persaingan, strategi cakupan ini rentan terhadap jenis resiko yang lain: resiko bahwa permintaan pasar tidak terwujud sesuai harapan dan/atau berubah sepanjang waktu.

*Memiliki strategi cakupan sempit adalah seperti menempatkan semua telur Anda dalam satu keranjang. Jika keranjang itu rusak, maka semua telurnya akan jatuh dan pecah.*

Strategi cakupan luas, di satu sisi memberikan sebuah cara mengelola ketidakpastian permintaan dan oleh karena itu mengurangi sebuah aspek resiko bagi pengusaha.

**Strategi Cakupan Luas.** Sebuah strategi cakupan luas dapat dibayangkan seperti sebuah pendekatan “portofolio” untuk menghadapi ketidakpastian mengenai daya tarik segmen pasar yang berbeda-beda. Dengan menawarkan macam-macam produk pada banyak segmen pasar yang berbeda, pengusaha dapat memperoleh pemahaman mengenai pasar keseluruhan dengan menentukan produk mana yang paling menguntungkan. Produk-

produk (dan segmen-segmen pasar) yang tidak berhasil dapat kemudian ditarik dan sumber dayanya dikonsentrasikan pada pasar-pasar produk yang paling menjanjikan. Intinya, pengusaha dapat mengatasi ketidakpastian pasar dengan menggunakan strategi cakupan luas untuk belajar mengenai pasar melalui sebuah proses *trial and error*.

Strategi cakupan sempit menawarkan suatu cara untuk menurunkan beberapa resiko yang terkait dengan persaingan, tetapi meningkatkan resiko-resiko terkait dengan ketidakpastian pasar. Sebaliknya, strategi cakupan luas menawarkan suatu cara untuk menurunkan resiko-resiko yang terkait dengan ketidakpastian pasar, tetapi semakin membuka diri terhadap persaingan.

### Strategi Peniruan

**Mengapa meniru?** Peniruan adalah strategi lain untuk meminimalkan resiko kerugian akibat pendatang baru. Peniruan adalah menjiplak praktek-praktek bisnis dari perusahaan lain, entah perusahaan lainnya itu berada dalam industri yang sednag dimasuki atau dari industri yang terkait. Ide menggunakan **strategi peniruan** (*imitation strategy*) untuk meningkatkan kinerja perusahaan ini pada mulanya tampak tidak konsisten dengan argumen “kinerja yang unggul timbul dari kualitas yang bernilai, langka dan tidak dapat ditiru”. Sebuah strategi peniruan tidak dapat menjadi langka atau tidak dapat ditiru.

Meskipun hal ini benar, suatu strategi peniruan masih dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena usaha baru yang sukses tidak perlu bernilai, langka, dan tidak dapat ditiru dalam setiap aspek operasi perusahaan. Di sisi lain, peniruan praktek-praktek dari pihak lain yang tidak terlau berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan menawarkan sejumlah keuntungan.

Para pegusaha mungkin menyadari bahwa mereka lebih mudah meniru praktek-praktek dari sebuah perusahaan yang sukses daripada menjalani proses pencarian sistematis dan mahal yang masih memerlukan diambilnya suatu keputusan berdasarkan informasi yang tidak sempurna. Intinya, peniruan merepresentasikan sebuah substitusi untuk pembelajarn pribadi dan diilustrasikan dengan baik oleh kalimat berikut, dikutip dari presiden direktur Rexhaul Industries (sebuah perusahaan yang menjual kendaraan piknik yang lebih murah daripada para pesaingnya): “Dalam industri ini, kami mneyebutnya R&C: research and copy.”

Meniru beberapa praktek dari perusahaan yang sudah ada dan yang berhasil dapat membantu pengusaha mengembangkan keahlian yang dipelrukan untuk sukses dalam industri, daripada mencoba untuk mempelajari keahlian mana yang diperlukan dan mengembangkan keahlian-keahlian ini dari awal.

*Peniruan adalah sebuah cara untuk mendapatkan status dan prestise.*

**Jenis-jenis Strategi Peniruan.** Waralaba adalah sebuah contoh dari usaha baru yang ebrfokus pada peniruan untuk mengurangi resiko kerugian bagi pihak terwaralaba. Seorang terwaralaba (*franchise*) mendapatkan hak guna sebuah “rumus yang terbukti” bagi usaha baru dari seorang pewaralaba (*franchisor*).

Waralab bukan satu-satunya strategi peniruan. Beberapa pengusaha akan mencoba untuk mencontoh bisnis yang berhasil. Bentuk peniruan di mana suatu usaha baru melakukan penjiplakan produk yang sudah ada dan upaya untuk mendapatkan keunggulan melalui variasi-variasi kecil seringkali merujuk pada **strategi “saya juga”** (“*me-too*” strategy). Degan kata lain, perusahaan yang telah berhasil menduduki posisi utama di dalam pikiran konsumen dan sekarang peniru itu juga berada di sana dan berharap untuk dipandang oleh konsumen. Variasi seringkali berupa misalnya perubahan-perubahan kecil pada produk

yang diluncurkan yang sedang ditawarkan, membawa sebuah produk atau jasa yang ada (yang tidak dilindungi oleh hak kekayaan intelektual) ke sebuah pasar yang baru yang saat ini belum terlayani, atau mengirimkan produk tersebut ke konsumen dengan cara yang berbeda.

Secara keseluruhan, sebuah strategi peniruan dapat secara potensial mengurangi biaya-biaya pengusaha sehubungan dengan penelitian dan pengembangan, mengurangi ketidakpastian konsumen akan perusahaan, dan membuat pendatang baru terlihat sah dari awal. Dalam menerapkan strategi peniruan untuk usaha baru, pengusaha harus berfokus pada peniruan elemen-elemen bisnis yang tidak sentral bagi keunggulan kompetitif perusahaannya. Aspek-aspek sentral dari keunggulan haruslah bernilai, langka dan tidak dapat ditiru bagi perusahaan untuk mencapai kinerja tinggi dalam periode yang lama.

### Mengelola Kebaruan

Usaha baru dapat terjadi melalui pendirian sebuah organisasi baru. Pendirian sebuah organisasi baru membawa beberapa tantangan yang tidak dihadapi oleh pengusaha yang mengelola perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. **Kewajiban dari kebaruan** (*liabilities of newness*) ini timbul dari kondisi-kondisi unik berikut.

- Organisasi-organisasi baru harus mengeluarkan biaya untuk mempelajari tugas-tugas baru. Ini mungkin mengambil waktu beberapa lama dan pelatihan yang memadai untuk mengkustomisasi keahlian pegawai dengan tugas-tugas baru yang harus mereka lakukan.
- Seiring orang-orang diberikan peran-peran pada organisasi yang baru, akan ada beberapa tumpang tindih atau kesenjangan dalam tanggung jawab. Ini seringkali akan mengakibatkan konflik hingga batas-batas di sekitar peran-peran tertentu ditetapkan secara lebih formal (langsung setelah manajemen mendapatkan pengetahuan yang cukup untuk melakukannya) dan/atau sampai setelah dinegosiasikan secara informal oleh pihak-pihak yang bersengketa.
- Komunikasi di dalam organisasi muncul baik melalui saluran-saluran formal dan informal. Sebuah organisasi baru masih belum memiliki kesempatan untuk mengembangkan struktur informal, seperti misalnya pertemanan dan kultur organisasi. Dibutuhkan waktu bagi perusahaan baru untuk mendirikan struktur-struktur informal ini.

Mengelola sebuah perusahaan memerlukan perhatian khusus untuk mendidik dan melatih para pekerjanya sehingga pengetahuan dan keahlian mereka akan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan dari tugas-tugas mereka, untuk memfasilitasi konflik peran, dan untuk membantu mengembangkan aktivitas-aktivitas sosial yang pada gilirannya akan membantu mengembangkan hubungan informal dan sebuah kultur organisasi dan fungsional. Jika kewajiban-kewajiban kebaruan ini dapat diatasi, maka pengusaha dapat memperoleh manfaat dari beberapa **aset dari kebaruan** (*assets of newness*). Aset ini menyadari keunggulan-keunggulan yang baru dimiliki sebuah organisasi baru atas organisasi-organisasi yang sudah mapan, khususnya dalam lingkungan yang sedang berubah.

Dalam usaha baru yang sedang berkembang, gunakan strategi berikut:

- 1) Berusaha untuk **memenangkan persaingan** awal untuk meraih kepemimpinan industri dalam menanggung resiko usaha dan strategi kreatif yang bagus.
- 2) Mendorong **penyempurnaan teknologi, kinerja dan mengembangkan kualitas produk**.

- 3) Berusaha **mencari keuntungan** sehubungan dengan perubahan yang telah kita lakukan, berkaitan dengan model menangkap keuntungan perubahan awal, berkaitan dengan model atau bentuk yang lebih baik, komitmen yang lebih terhadap teknologi dan supplier serta adanya jalur distribusi baru.
- 4) Mencari **kelompok pelanggan baru** dan daerah geografis baru untuk dimasuki.
- 5) Secara bertahap, mengubah penekanan iklan dari kesadaran akan adanya produk pada **peningkatan frekuensi penggunaan** dan **menciptakan loyalitas**.
- 6) Gunakan potongan harga untuk menarik **pembeli sensitif** harga lain kedalam pasar.
- 7) Apresiasi masuknya pesaing baru dan usahakan untuk mempersiapkan diri untuk masuk kedalam daerah pesaing yang kuat meramalkan (a) siapa yang mungkin masuk 1(b) model strategi apa yang cenderung mereka gunakan.

## □ Strategi untuk Bersaing dalam Industri yang Sudah Mapan

### Ciri Industri yang Sudah Mapan

- persaingan yang semakin ketat
- konsumen menjadi semakin cerdas
- persaingan lebih diprioritaskan pada harga dan layanan
- perusahaan menghadapi masalah yang lebih besar untuk menambah kapasitas produksi
- inovasi produk dan penerapan system pemanfaatan baru sulit dilakukan
- persaingan internasional semakin meningkat
- profitabilitas ekonomi menjadi permanen
- kuatnya kompetensi mengakibatkan munculnya merger dan perusahaan yang lemah menjadi tersingkir

### Beberapa pergerakan strategis dapat menguatkan posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

- 1) menampilkan jalur produk
- 2) lebih berorientasi pada proses inovasi
- 3) mengutamakan penekanan biaya
- 4) meningkatkan penjualan pada pelanggan yang ada saat ini
- 5) pembelian perusahaan saingan dengan harga yang ditawarkan
- 6) ekspansi internasional

Suatu usaha baru yang berhasil akan memberikan kesempatan bagi pengusaha untuk mengembangkan bisnisnya. Berbagai kombinasi yang berbeda dari tingkat yang berbeda dari jenis-jenis pengetahuan organisasional yang dianggap bisa memunculkan kesempatan usaha baru memberikan suatu model dari berbagai strategi pertumbuhan yang berbeda. Kebanyakan strategi pertumbuhan ini dapat menghasilkan keunggulan kompetitif karena memanfaatkan beberapa aspek dari dasar pengetahuan pengusaha dan perusahaannya. Strategi pertumbuhan ini adalah: (1) strategi penetrasi; (2) strategi pengembangan pasar; (3) strategi pengembangan produk; dan (4) strategi diversifikasi.

Strategi Pengembangan Berdasarkan Pengetahuan tentang Produk dan/atau Pasar			
Pasar	Sudah Ada	Strategi Penetrasi	Strategi Pengembangan Pasar
	Baru	Strategi Pengembangan Produk	Strategi Diversifikasi
		Sudah ada	Baru
		<b>Produk</b>	

Sumber: Hisrich, Robert (2008: 631)

### Strategi Penetrasi

Strategi penetrasi (*penetration strategy*) berfokus pada produk perusahaan dalam pasar yang sudah ada. Pengusaha berusaha menembus produk atau pasar ini lebih jauh dengan cara mendorong konsumen yang sudah ada untuk membeli lebih banyak produk perusahaan tersebut. Promosi dapat menjadi efektif dengan mendorong pembelian berulang. Strategi ini tidak melibatkan apa pun yang baru bagi perusahaan dan bergantung pada pengambilan pangsa pasar dari pesaing dan/atau pengembangan ukurannya dari pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan ini berupaya untuk lebih mengeksplorasi usahanya semula.

*Strategi penetrasi* strategi untuk tumbuh dengan cara mendorong para konsumen lama untuk membeli lebih banyak produk perusahaan.

### Strategi Pengembangan Pasar

Pertumbuhan juga dapat terjadi melalui strategi pengembangan pasar. Strategi **pengembangan pasar** (*market development strategy*) meliputi penjualan produk perusahaan yang sudah ada pada kelompok konsumen yang baru. Kelompok konsumen yang baru dapat dikategorikan ke dalam lingkup geografi atau demografi dan/atau berdasarkan penggunaan produk barunya.

**Pasar Geografis Baru.** Ini mengacu pada penjualan produk yang sudah ada ke lokasi-lokasi baru. Ini dapat meningkatkan penjualan secara potensial dengan menawarkan produk pada konsumen yang sebelumnya tidak mempunyai kesempatan untuk membeli produk tersebut. Pengusaha harus menyadari kemungkinan adanya perbedaan regional terhadap preferensi konsumen, bahasa, dan persyaratan hukum yang mengharuskan dilakukannya perubahan-perubahan kecil pada produk (atau kemasan).

**Pasar Demografis Baru.** Demografis digunakan untuk mengarakterisasi konsumen (potensial) berdasarkan pendapatan; tempat tinggal; pendidikan; usia; jenis kelamin; dan seterusnya. Untuk pengusaha yang sekarang menjual produk perusahaan yang sudah ada pada kelompok demografis yang spesifik, bisnisnya dapat berkembang dengan penawaran produk yang sama pada kelompok demografis yang berbeda.

**Penggunaan Produk Baru.** Sebuah perusahaan mungkin mengetahui bahwa orang-orang menggunakan produknya dengan cara yang tidak dimaksudkan atau diharapkan. Pengetahuan baru tentang penggunaan produk memberikan pengetahuan tentang bagaimana suatu produk memberikan nilai bagi kelompok pembeli yang baru. Pengetahuan dari penggunaan baru ini membuat produsen dapat sedikit memodifikasi produk mereka untuk memuaskan konsumennya, yaitu yang menggunakan produk dengan

cara ini, dengan lebih baik. Keunggulan dari penggunaan strategi pengembangan pasar adalah bahwa strategi ini memanfaatkan pengetahuan dan keahlian dalam suatu teknologi dan proses produksi tertentu.

### **Strategi Pengembangan Produk**

**Strategi pengembangan produk** (*product development strategy*) untuk pertumbuhan termasuk mengembangkan dan menjual produk baru pada orang-orang yang telah membeli produk perusahaan yang sudah ada. Pengalaman dengan kelompok konsumen tertentu adalah sumber pengetahuan tentang masalah yang dihadapi konsumen dengan teknologi yang ada pada saat ini dan cara-cara melayani konsumen dengan lebih baik. Pengetahuan ini merupakan sumber penting dalam meluncurkan produk baru.

*Strategi pengembangan produk strategi untuk tumbuh dengan cara mengembangkan dan menjual produk-produk baru pada orang-orang yang telah membeli produk-produk lama dari perusahaan.*

### **Strategi Diversifikasi**

**Strategi Diversifikasi** (*diversification strategy*) adalah menjual produk baru pada pasar yang juga baru. Walaupun kedua dasar pengetahuannya tampaknya baru, beberapa strategi diversifikasi berkaitan dengan pengetahuan dari pengusaha (dan perusahaan). Pada kenyataannya, terdapat tiga macam diversifikasi yang berkaitan, yang paling baik dijelaskan melalui pembahasan tentang rantai tambahan (*value-added chain*).

## **□ Strategi untuk Bersaing dalam Industri yang Stagnan atau Menurun**

Untuk mencapai keuntungan kompetitif dalam industri yang stagnan atau menurun, diperlukan pelaksanaan dari salah satu pendekatan di bawah ini:

- Berfokus pada segmen pasar yang sedang berkembang dalam industri
- Diferensiasai yang didasarkan pada inovasi produk dengan kualitas yang lebih unggul
- Bekerja keras dan secara tetap menurunkan harga

Terdapat beberapa kesalahan yang paling banyak dilakukan perusahaan dan pasar yang stagnan atau menurun, yaitu:

- 1) Terjebak pada persaingan pengurangan harga yang merugikan
- 2) Terlalu banyak penyelewengan dana bisnis keluar secara cepat
- 3) Terlalu optimis dengan masa depan industri dan menunggu segala sesuatu dan lebih baik

## **□ Strategi untuk Bersaing dalam Pasar Internasional**

Masuk pasar global telah menjadi semakin penting bagi semakin banyak pengusaha dan bagi perekonomian negara mereka. Kewirausahaan internasional yang menjalankan aktivitas bisnis oleh pengusaha lintas batas negara, terjadi jauh lebih awal di dalam pertumbuhan usaha-usaha baru seiring terbukanya kesempatan-kesempatan dalam suatu arena global yang hiperkompetitif.

Empat masalah strategis yang penting untuk dipikirkan oleh pengusaha sebelum masuk pasar internasional adalah: alokasi tanggung jawab antara operasional di negara asal dan negara asing, jenis sistem perencanaan, pelaporan dan kontrol yang digunakan, struktur organisasi yang tepat, dan tingkat standarisasi yang memungkinkan.

Setelah pengusaha memutuskan untuk terlibat dalam bisnis internasional, tiga model umum untuk masuk pasar perlu dipertimbangkan: ekspor, kesepakatan nonkekuitas, dan

kesepakatan ekuitas. Setiap model memiliki beberapa pilihan yang menyediakan tingkat resiko, kontrol dan kepemilikan yang beragam.

Perusahaan terdorong untuk memperluas diri ke pasar internasional karena tiga alasan yang mendasar:

- Keinginan untuk mencari pasar baru
- Kebutuhan kompetitif untuk mencapai biaya yang rendah
- Keinginan untuk menggunakan simpanan sumber alam diluar negeri

Ada pertimbangan situasi lain yang unik untuk pasar internasional:

- Variasi harga antar Negara
- Fluktuasi nilai tukar
- Kebijakan perdagangan pemerintah

### Bentuk – Bentuk Strategi Internasional

1. memberikan *lisensi* kepada perusahaan asing untuk menggunakan teknologi perusahaan
2. mencapai absis produksi nasional (satu negera )dan okport barang ke pasar asing menggunakan jalur *distribusi yang diawasi asing atau perusahaan sendiri*
3. mengikuti *strategi multi Negara* , pendekatan strategi yang disesuaikan kebutuhan pembeli yang berbeda dankondisi yang kompetitif
4. mengikuti strategi *“low cost”* yang global ,sehingga perusahaan menjadi supplier secara global
5. mengikuti *strategi differnsiasi global* untuk membedakan produk suatu perusahaan atas atribut – atribut yang sama dan menciptakan image dan tema kompetitif yang konsisten
6. mengikuti *strategi fokus global* , untuk melayani sisi yang sama pada masing – masing pasar Negara yang strategis.

### Perbedaan

	<b>Strategi Multilateral</b>	<b>Strategi Global</b>
Arena Strategi	Menyeleksi atau memilih Negara Target dan lokasi perdagangan	Sebagian besar nagara merupakan pasar yang kritis bagi produk
Strategi bisnis	strategi dengan keadaan	Terdapat strategi utama / dasar yang sama untuk tiap Negara
Strategi lini priduk	Disesuaikan dengan kebutuhan Lokal	Produk telah distandarkan
Strategi produk	Pabrik menyebar di banyak Negara sehingga produksi Dilakukan di banyak Negara	Pabrik terletak dinegara yang bias menghasilkan maxsimum competitive advantage (low cost countries)
Pemasran dan Distribusi	Disesuaikan dangan kebiasaan dan kebudayaan	Sebagian besar berasal dari keordinasi seluruh dunia :hanya sebagian kecil

	pada masing - Masing nagara	yang disesuaikan dengan Negara yg bersangkutan
Company Organization	Ditangani oleh anak cabang tiap Negara	Semua kebijakan dikoordinasikan secara tertutup dipusat

## □ Strategi *The new 7's S* (D'Aveni)

Seperti Mahoney dan Pandian (1992) dari mazhab berbasis sumber daya, Richard A. D'Aveni (1994:253) mengemukakan bahwa konsep keuntungan neoklasik maupun konsep strategi dinamis dari Porter (1991) memiliki orientasi jangka pendek yang bersifat statis. Seiring dengan perubahan global, yang diperlukan saat ini adalah strategi jangka panjang yang 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 seperti sekarang ini, Richard A. D'Aveni mengemukakan suatu ide dasar bahwa perusahaan harus menekankan strategi yang berfokus pada pengembangan kompetensi inti, pengetahuan dan keunikan aset tidak berwujud untuk menciptakan keunggulan. Oleh karena itu, D'Aveni mengajukan tujuh kunci keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan yang sangat dinamis yang dikenal dengan *The New 7-S's*.

Konsep *The New 7-S's* ini meliputi pokok-pokok dasar sebagai berikut:

- (1) *Superior stakeholder satisfaction*. Strategi yang pertamaini bertujuan memberikan kepuasan jauh di atas rata-rata kepada orang-orang yang berkepentingan terhadap perusahaan, tidak hanya pemegang saham, namun juga pemasok, karyawan, manajer, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Dengan memberi kepuasan pada setiap pemilik kepentingan tersebut, maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi.
- (2) *Soothsaying*. Strategi yang kedua ini berfokus pada sasaran, artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan.
- (3) *Positioning for speed*. Strategi ini adalah strategi dalam memposisikan perusahaan secara cepat di pasar. Perusahaan harus segera mengkomunikasikan produk yang dihasilkannya ke pasar agar segera dikenal konsumen.
- (4) *Positioning for surprise*. Strategi ini 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.
- (5) *Shifting the role of the game* adalah strategi mengubah pola persaingan perusahaan yang dimainkan, sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola baru yang berbeda.
- (6) *Signaling strategic intent* adalah mengutamakan perasaaan. Kedekatan dengan karyawan, relasi dan konsumen merupakan strategi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- (7) *Simultaneous and sequential strategic thrusts* adalah mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberikan kepuasan kepada konsumen.

## Chapter 7

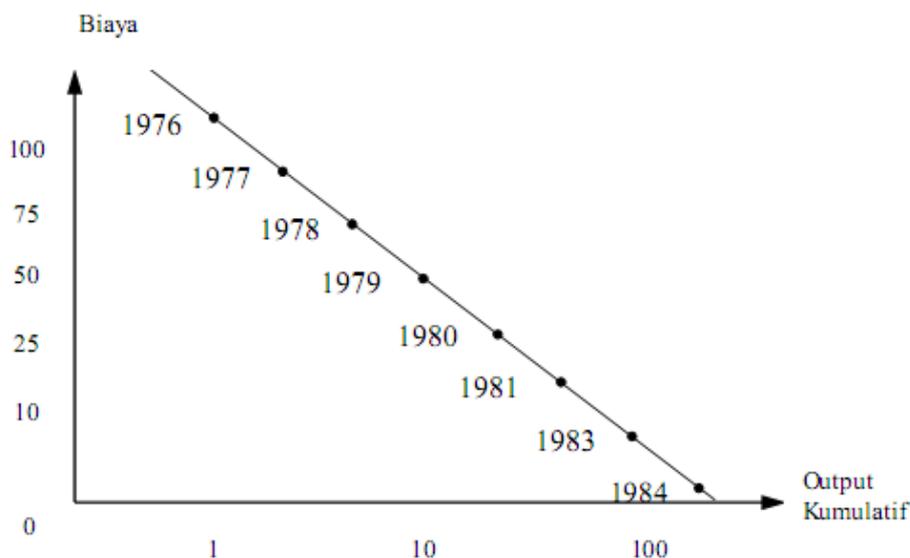
### TEKNIK PENGEMBANGAN USAHA

#### □ Perluasan Skala Ekonomi

Cara ini dapat dilakukan dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem distribusi dan tempat usaha. Ini dilakukan bila perluasan usaha atau peningkatan output akan menurunkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis (*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 tersebut, maka perluasan skala usaha ekonomi terjadi apabila hal tersebut (perluasan usaha atau peningkatan output) menurunkan biaya jangka panjang. Skala usaha tidak ekonomis terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output menaikkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya dengan memperluas cakupan usaha (*economics of scope*). 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. Oleh karena skala ekonomis menunjukkan pengurangan biaya perusahaan akibat kenaikan arus output, maka kurva pengalaman atau kurva belajar menunjukkan pengurangan biaya yang muncul sebagai akibat adanya kenaikan volume secara kumulatif. Misalkan ada penurunan biaya dari 10 hingga 30 persen sebagai akibat dari adanya kenaikan output kumulatif dua kali lipat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada contoh kurva berikut ini.



#### □ Perluasan Cakupan Usaha

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

lingkup usaha ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh total biaya produksi gabungan (*joint total production cost*) 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 dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, di mana biaya produksi total bersama dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah **lebih besar** daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk tersebut apabila diproduksi secara terpisah.

Untuk memperluas skala ekonomi atau lingkup ekonomi, bila pengetahuan usaha dan permodalan yang cukup, wirausaha bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan lain melalui usaha patungan (*joint venture*) atau kerjasama manajemen melalui sistem kemitraan. Perluasan skala ekonomi ini juga bisa dilakukan sebagai upaya untuk memprkesil resiko kerugian, diantara usaha yang lain yaitu dalam bentuk waralaba, usaha patungan, akuisisi, merger dan *leveraged buyout*.

Dalam konteks perluasan cakupan usaha perlu untuk mengintegrasikan dengan nilai-nilai budaya lokal agar dalam implementasi perluasan nantinya tidak akan mengabaikan kebersamaan, kekeluargaan, motivasi untuk berbagi dan membantu dalam menghidupkan ekonomi lokal.

**Waralaba.** Waralaba dibahas sebagai salah satu cara usaha baru yang dapat mengurangi resiko kerugian bagi terwalaba dan juga suatau cara di mana seorang pengusaha dapat memperluas bisnisnya dengan mengharuskan orang lain membayar atas penggunaan rumusan bisnis tersebut. Bagi terwaralaba, keuntungan melakukan waralaba adalah dapat masuk ke dalam sebuah bisnis dengan naman, produk atau pelayanan yang telah diterima publik; memiliki akses bantuan manajerial yang diberikan pelh pewaralaba; menerima dukungan awal yang dapat menghemat waktu dan mungkin juga modal pengusaha itu secara signifikan; mendapatkan akses informasi luas tetang pasar tersebut, serta mendapatkan kontrol-kontrol operasi dan struktural lainnya untuk membantu manajemen bisnis tersebut secara lebih efektif. Akan tetapi, terdapat sejumlah kerugia potensial yang biasanya berpusat pada ketidakmampuan pewaralaba untuk memberikan layanan, iklan dan lokasi yang dijanjikan.

Bagi pewaralaba, keuntungan waralaba yang terutama adalah dapat memperluas bisnisnya secara cepat, dengan menggunakan modal probadi yang kecil. Namun, pewaralaba juga menanggung resiko-resiko tertentu dalam pemilihan alternatif ekspansi ini. Dalam beberapa kasus, pewaralaba mungkin emmahami kesulitan untuk menemukan terwaralaba yang berkualitas. Manajemen yang bururk, terlepas dari adanya pelatihan dan kontrol, dapat tetap menyebabkan kegagalan waralaba secara individual, dan hal ini bisa tercermin secara negatif pada keseluruhan sistem waralaba itu. Seiring dengan bertambahnya jumlah waralaba, kemampuan untuk mempertahankan kontrol yang ketat menjadi lebih sulit.

*Waralaba. Suatu pengaturan di mana pihak pewaralaba memeirkan hak-hak eksklusif untuk distribusi lokal ke pihak pewaralaba dengan imbalan pembayaran royalti dari mereka dan kesesuaian dengan strandarisasi prosedur-prosedur operasi.*

**Usaha Patungan.** Para pengusaha juga dapat mencapai pertumbuhan melalui usaha patungan. Penggunaan usaha patungan yang efektif sebagai suatu strategi ekspansi menuntut pengusaha untuk menilai situasi dan mitra potensialnya secara hati-hati. Pertama, pengusaha perlu melakukan penilaian yang akuran tentang pihak lain untuk mengelola badan usaha baru itu dengan sebaik-baiknya, dipandang dari sudut hubungan yang akan terbentuk. Kedua, ada kebutuhan akan kesamaan antara dua (atau lebih)

perusahaan itu dalam hal kecocokan dan kombinasi sumber-sumber daya mereka. Ketiga, ekspektasi atas hasil-hasil usaha patungan tersebut harus masuk akal. Seringkali, sedikitnya salah satu dari para mitra tersebut merasa bahwa usaha patungan akan menjadi obat ajaib bagi masalah-masalah lain perusahaan. Ekspektasi atas sebuah usaha patungan haruslah realistis. Terakhir, waktunya harus tepat.

*Usaha patungan. Dua perusahaan atau lebih membentuk suatu perusahaan baru.*

**Akuisisi.** Cara lain yang dapat dilakukan pengusaha untuk memperluas usahanya adalah dengan mengakuisisi sebuah bisnis yang sudah ada. Bagi pengusaha, terdapat banyak keuntungan dari pembelian sebuah bisnis yang sudah ada, seperti mendapatkan akses pada suatu citra dan catatan prestasi yang sudah terbentuk, lokais yang sudah dikenal, jalur-jalur distribusi dan sumber daya yang sudah terbentuk, serta karyawan yang berpengetahuan luas dan terampil. Selain itu, nilai akuisisi mungkin lebih murah dibandingkan mekanisme-mekanisme pertumbuhan lainnya. Akan tetapi, sejarah menunjukkan bahwa akuisisi hanya memiliki catatan kesuksesan yang kecil para pengusaha kelihatannya terlalu yakin akan kemampuan mereka untuk mencapai sinergi-sinergi yang diimpikan, mengintegrasikan kultur-kultur organisasional dan mempertahankan para pekerja kunci. Setelah menyeimbangkan keuntungan dan kelemahan dari akuisisi, pengusaha perlu menentukan harga yang wajar untuk bisnis tersebut.

*Akuisisi. Pembelian sebagian dari suatu perusahaan atau seluruhnya.*

**Merger dan leveraged buyout.** Merger dan leveraged buyout adalah cara-cara lain yang dapat ditempuh pengusaha untuk menumbuhkan bisnis mereka. Suatu keahlian esensial bagi semua alternatif ini adalah kemampuan untuk bernegosiasi. Negosiasi yang baik melibatkan dua tugas, tugas pertama adalah menetapkan bagaimana manfaat-manfaat dari hubungan akan didistribusikan di antara pihak-pihak tersebut. Tugas kedua adalah mengeksplorasi manfaat-manfaat bersama yang dapat diperoleh dari hubungan tersebut. Bernegosiasi dengan cara yang memaksimalkan manfaat menuntut pengusaha untuk menggunakan informasi tentang preferensinya sendiri dan preferensi-preferensi pihak lainnya untuk menciptakan suatu hasil yang saling menguntungkan. Ini membutuhkan penilaian awal tentang dirinya sendiri dan pihak lain serta penggunaan strategi-strategi untuk mendapatkan lebih banyak informasi selama interaksi negosiasi untuk menginformasikan penilaian-penilaian awal tersebut secara lebih baik.

*Merger. Penggabungan dua atau lebih perusahaan.*

*Leveraged buyout. membeli suatu badan usaha yang sudah ada oleh suatu kelompok pekerja.*

## □ Spirit Usaha Dalam Konteks Budaya Lokal

Semangat kerja wirausaha sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1. Peluang usaha atau bisnisnya
2. Minat dalam usaha atau bisnisnya
3. Modalnya, apakah sudah tersedia
4. Relasinya, apakah dari keluarga, teman yang sudah menekuni usaha yang sama.

Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja wirausaha antara lain faktor dukungan keluarga, famili, teman, pengalaman usaha, keadaan ekonomi, keadaan lapangan kerja, dan sumber daya yang tersedia. Selanjutnya, masih ada faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja wirausaha, yaitu pertimbangan antara pengalaman dengan spirit, energi, dan rasa optimis dalam keberhasilan usaha atau bisnisnya.

Di dalam mengembangkan semangat kerja wirausaha, *Murphy and Peck* (1980:8) mengembangkan delapan anak tangga untuk mencapai puncak karir dalam berwirausaha. Delapan anak tangga tersebut digunakan untuk mengembangkan semangat kerjanya dan profesinya dengan syarat:

1. Mau bekerja keras (*capacity for hard work*)
2. Bekerja sama dengan orang lain (*getting thing done with and thought people*)
3. Penampilan yang baik (*good appearance*)
4. Mempunyai keyakinan (*self confidence*)
5. Pandai membuat keputusan (*making sound decision*)
6. Mau menambah pengetahuan (*college education*)
7. Ambisi untuk maju (*ambition drive*)
8. pandai berkomunikasi (*ability communicate*)

Adapun letak keberhasilan di dalam mengembangkan semangat kerja wirausaha ditentukan oleh:

1. Kemampuan merumuskan tujuan usaha
2. Pemahaman tentang hakikat dan makna berwirausaha
3. Sikap dan kemauan serta tindakan-tindakannya
4. Keberanian untuk mengambil inisiatif dan inovatif
5. Kecakapan dalam mengelola usaha
6. Kreatifitas dan percaya diri
7. Pengalaman dan pendidikannya



Perluasan usaha dan spirit usaha menjadi kewajiban dalam kewirausahaan dengan selalu berpedoman pada budaya Si Tou Tumou Timou Tou dan berlandaskan pada keinginan Torang Samua Basudara dan berpegang pada motivasi Mapalus yang bertujuan keberhasilan usaha.

Dalam konteks budaya lokal maka spirit usaha akan bersentuhan langsung dengan nilai-nilai budaya lokal yang masih kuat didalam kehidupan keseharian masyarakat. Si Tou Timou Tumou Tou, Mapalus dan Torang Samua Basudara adalah suatu sistem atau teknik kerja sama untuk kepentingan bersama dalam budaya lokal. Secara fundamental, budaya lokal adalah suatu bentuk gotong royong tradisional yang memiliki perbedaan dengan bentuk-bentuk gotong royong modern, *misalnya: perkumpulan atau asosiasi usaha*. Secara filosofis, budaya lokal mengandung makna dan arti yang sangat mendasar, sebagai *local spirit and local wisdom* Masyarakat Minahasa yang terpatri dan berkohehi di dalamnya: 3 (tiga) jenis hakikat dasar pribadi manusia dalam kelompoknya, yaitu: *Touching Hearts, Teaching Mind, dan Transforming Life*. Budaya lokal yang dimaksud adalah hakikat dasar dan aktivitas kehidupan orang Minahasa yang terpenggil dengan ketulusan hati nurani yang mendasar dan mendalam (*touching hearts*) dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab menjadikan manusia dan kelompoknya (*teaching mind*) untuk saling menghidupkan dan menyejahterakan setiap orang dan kelompok dalam komunitasnya (*transforming life*). Menurut Turang (1997) mapalus sebagai sebuah sistem kerja yang memiliki nilai-nilai etos seperti, etos resiprokal, etos partisipatif, solidaritas, responsibilitas, gotong royong, *good leadership*, disiplin, transparansi, kesetaraan, dan trust.

Seiring dengan berkembangnya fungsi-fungsi organisasi sosial yang menerapkan kegiatan-kegiatan dengan asas budaya lokal, saat ini, budaya lokal juga sering digunakan sebagai asas dari suatu organisasi bisnis yang berasaskan kekeluargaan, keagamaan, kebersamaan dan persatuan serta kesatuan.

Dalam penerapannya, budaya lokal ini sudah berfungsi sebagai daya tangkal bagi resesi ekonomi dunia, sarana untuk memotivasi dan memobilisasi manusia bagi pemantapan pembangunan, dan merupakan sarana pembinaan semangat kerja produktif untuk keberhasilan operasi mandiri, *misalnya: program intensifikasi dan ekstensifikasi usaha bisnis*. Prinsip solidaritas yang tercermin dalam Mapalus terefleksi dalam perekonomian masyarakat di Minahasa, yaitu dikenalkannya prinsip ekonomi Tamber. Prinsip ekonomi Tamber merujuk pada suatu kegiatan untuk memberikan sesuatu kepada orang lain, atau warga sewanua (sekampung) secara sukarela dan cuma-cuma, tanpa menghitung-hitung atau mengharapkan balas jasa. Prinsip ekonomi Tamber berasaskan kekeluargaan. Dari segi motivasi adat, prinsip ini mengandung suatu makna perekat kultural (cagar budaya) yang mengungkapkan juga kepedulian sosial, bahkan indikator keakraban sosial. Faktor kultural prinsip ekonomi Tamber berdasarkan keadaan alam Minahasa yang subur dan berlimpah, dan tipikal orang Minahasa yang cenderung rajin dan murah hati (Turang, 1997).

## □ Peluang Kewirausahaan Internasional

### Sifat Dasar Kewirausahaan Internasional

Secara sederhana, **kewirausahaan internasional** (*international entrepreneurship*) adalah proses dari seorang pengusaha yang melakukan aktivitas-aktivitas bisnis melintasi batas-batas nasional. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat mencakup ekspor, pemberian lisensi, pembukaan kantor penjualan di negara lain, atau sesuatu yang sederhana seperti penempatan sebuah iklan di majalah *International Herald Tribune* edisi Paris. Aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk menegaskan dan memuaskan kebutuhan serta keinginan konsumen sasaran seringkali mengambil tempat di lebih dari satu negara. Ketika seorang pengusaha melaksanakan model bisnisnya di lebih dari satu negara, maka terjadi kewirausahaan internasional.

### Pentingnya Bisnis Internasional bagi Perusahaan

Bisnis internasional telah menjadi semakin penting bagi perusahaan-perusahaan dari semua ukuran, khususnya sekarang ini, saat setiap perusahaan sedang bersaing dalam sebuah ekonomi global yang tingkat persaingannya sangat tinggi. Hanya terdapat sedikit keraguan bahwa pengusaha sekarang harus mampu bergerak dalam dunia bisnis internasional. Pengusaha yang berhasil adalah seseorang yang dapat sepenuhnya memahami bagaimana bisnis internasional berbeda dari bisnis murni yang domestik dan mampu memberi respons terhadapnya. Seorang pengusaha yang memasuki pasar internasional harus menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Bagaimana perbedaaan antara pengelolaan bisnis internasional dan bisnis domestik?
2. Apa sajakah persoalan-persoalan strategis yang harus dipecahkan untuk menjadi global?
3. Apa sajakah pilihan-pilihan yang tersedia untuk terlibat dalam bisnis internasional?
4. Bagaimanakah seharusnya seseorang menilai keputusan untuk memasuki sebuah pasar internasional?

Banyak aspek berbeda dari kewirausahaan global dapat dengan mudah dipahami melalui rumus berikut:

$$GE = C_1 + PL + E + DC + C_2 + C_3$$

Di mana:

GE = *global entrepreneurship* (kewirausahaan global)

C<sub>1</sub> = *culture* (kultur/budaya)

PL = *politics and legal environment* (lingkungan politik dan hukum)

E = *economy and economic integration* (ekonomi dan integrasi ekonomi)

DC = *distribution channels* (saluran-saluran distribusi)

C<sub>2</sub> = *change* (perubahan)

C<sub>3</sub> = *communication* (komunikasi)

Rumus ini mengindikasikan aspek-aspek penting yang mengelilingi kewirausahaan global serta hal-hal yang harus tetap terjadi agar sebuah kewirausahaan dapat menjadi benar-benar global. Kultur, lingkungan politik dan legal, ekonomi, serta saluran-saluran distribusi yang tersedia beragam secara signifikan dari satu negara ke negara lainnya, jadi masing-masing harus diperhatikan ketika memutuskan untuk mengglobal. Perubahan dan komunikasi juga merupakan aspek-aspek penting untuk beroperasinya dalam sebuah lingkungan global, juga seleksi dan masuknya dalam pasar. Terutama dalam aspek kultural, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya adalah struktur sosial, agama, filosofi politik, ekonomi dan filosofi ekonomi, pendidikan, tata cara dan kebiasaan, serta bahasa.

## □ Strategi Sukses Berwirausaha

Menjaga perusahaan tetap berjalan adalah tujuan utama dari semua pengusaha. Menghindari optimisme yang berlebihan, mempersiapkan rencana-rencana pemasaran yang baik, membuat proyeksi-proyeksi kas yang baik, terus mengenali pasar dengan baik dan sensitif terhadap titik-titik tekanan dalam bisnis, dapat membantu menjaga perusahaan terus beroperasi.

Para pengusaha juga dapat menjadi lebih sensitif terhadap tanda-tanda peringatan penting dari masalah-masalah yang potensial. Lemahnya manajemen keuangan, pemotongan harga untuk menghasilkan uang tunai, hilangnya pekerja penting, kurangnya bahan mentah, tidak dibayarnya pajak penghasilan, permintaan-permintaan dari para pemasok untuk dibayar secara tunai, dan meningkatnya keluhan pelanggan mengenai kualitas jasa dan produk, merupakan beberapa tanda-tanda peringatan penting bahwa suatu perusahaan tengah menuju kebangkrutan. Akan tetapi, jika perusahaan itu benar-benar gagal, pengusaha harus selalu berpikir untuk memulai kembali. Kegagalan dapat merupakan sebuah proses pembelajaran, seperti yang dibuktikan oleh banyak penemu terkenal yang berhasil setelah mengalami kegagalan.

Cara paling jelas untuk selamat dari kebangkrutan adalah dengan menghindarinya. Akan tetapi, karena kebangkrutan sekarang ini begitu umum terjadi, mungkin bermanfaat bagi pengusaha untuk memiliki sebuah rencana apabila mendapati perlu menyatakan kebangkrutan. Beberapa usulan untuk bertahan hidup dituliskan di bawah ini:

- Kebangkrutan dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan tawar-menawar yang memungkinkan pengusaha merestrukturisasi dan mereorganisasi perusahaannya secara sukarela.
- Laporkan sebelum perusahaan tersebut kehabisan uang tunai atau tidak memiliki pemasukan pendapatan, agar biaya-biaya yang tidak dilindungi oleh kebangkrutan dapat dibayar.

- Jangan melapor untuk perlindungan, kecuali perusahaan tersebut memiliki peluang untuk pulih.
- Bersiaplah untuk mengizinkan para kreditor yang memeriksa semua transaksi keuangan selama 12 bulan terakhir; untuk mencari kemungkinan kecurangan debitur.
- Pertahankan pencatatan yang baik.
- Pahami sepenuhnya bagaimana cara kerja proteksi terhadap kreditor dan apa yang diperlukan untuk menjaga keberadaannya.
- Jika proses pengadilan ditempuh, alihkan kepada pengadilan kebangkrutan yang mungkin merupakan forum yang lebih baik bagi pengusaha.
- Fokuskan usaha untuk mempersiapkan rencana reorganisasi keuangan yang realistis. Mengikuti beberapa usulan tersebut dapat mempersiapkan diri apabila kebangkrutnya ternyata diperlukan merupakan saran terbaik yang dapat diberikan siapapun kepada seorang pengusaha. Persiapan mencegah kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan dan dapat meningkatkan kemungkinan untuk berhasil keluar dari kebangkrutan.

## □ Mengatasi Hambatan dan Tantangan Usaha

### Tantangan Dalam Kewirausahaan

Memulai wirausaha memang bukan hal yang mudah. Berbagai tantangan dan masalah pasti akan terus membayangi Anda ketika berniat mengawalinya. Meskipun keuntungan dalam berwirausaha menggiurkan, tapi ada juga biaya yang berhubungan dengan kepemilikan bisnis tersebut. Memulai dan mengoperasikan bisnis sendiri membutuhkan kerja keras, menyita banyak waktu dan membutuhkan kekuatan emosi. Kemungkinan gagal dalam bisnis adalah ancaman yang selalu ada bagi wirausaha, tidak ada jaminan kesuksesan. Wirausaha harus menerima berbagai resiko berhubungan dengan kegagalan bisnis. Tantangan berupa kerja keras, tekanan emosional, dan risiko meminta tingkat komitmen dan pengorbanan jika kita mengharapkan mendapatkan keuntungan. Umumnya ada tiga tantangan besar yang dihadapi, yaitu:

#### 1. Kurangnya Pengetahuan

Pendidikan formal seseorang secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat pengetahuan tentang wirausaha. Namun, untuk mengatasi keterbatasan informasi dan memacu kreativitas, Anda bisa mengikuti berbagai pelatihan wirausaha yang saat ini makin sering diadakan. Kurangnya kesempatan untuk mendapatkan pelatihan akan berpengaruh terhadap minimnya jaringan informasi untuk pemasaran dan distribusi produknya.

#### 2. Keterbatasan dalam budaya

Sampai saat ini, masih banyak masyarakat yang beranggapan bahwa peran perempuan hanya sebatas di lingkup domestik, alias mengurus rumah dan keluarga. Persepsi ini secara tak langsung akan membatasi gerak perempuan untuk bisa mulai bekerja dan membantu perekonomian keluarga. Padahal sebenarnya perempuan tetap dapat menjalankan usaha di rumah, tanpa mengorbankan keluarga.

"Dukungan keluarga, terutama suami, sangat dibutuhkan. Dengan adanya dukungan, semua kegiatan untuk menjalankan usaha akan bisa berjalan dengan baik," jelasnya.

#### 3. Kurangnya akses ke layanan pinjaman

Usaha memang tak dapat berjalan jika tak ada modal. Hal inilah yang sering menjadi hambatan besar bagi para perempuan wirausaha yang baru memulai usahanya. Kurangnya akses ke layanan pinjaman ini membuat para perempuan ini merasa jadi terbatas ruang geraknya. Padahal banyak cara yang bisa dilakukan untuk

mendapatkan modal usaha, misalnya dengan mengajukan pinjaman ke bank, atau ke koperasi yang memiliki bunga yang rendah. Wirausaha mengharapkan hasil yang tidak hanya mengganti kerugian waktu dan uang yang diinvestasikan tetapi juga memberikan keuntungan yang pantas bagi resiko dan inisiatif yang mereka ambil dalam mengoperasikan bisnis mereka sendiri. Dengan demikian keuntungan berupa laba merupakan motifasi yang kuat bagi wirausaha tertentu.

### **Kemampuan Pemecahan Masalah (Solusi) Usaha**

Salah satu tanggung jawab terpenting para wirausahawan adalah berusaha memecahkan masalah secara ilmiah dalam usaha atau bisnis. Para wirausahawan hendaknya dapat menganalisis dengan mengumpulkan data-data, mengolahnya, dan menarik kesimpulan dari penganalisisan tersebut. Pemecahan masalah itu merupakan kegiatan yang amat penting di dalam usaha atau bisnis.

Keterampilan yang diperoleh para wirausahawan, akan menjadi bekal di dalam pemecahan masalah dalam kegiatan usaha atau bisnis. Meskipun banyak persoalan tidak mempunyai pemecahan masalah yang benar, namun keputusan terakhir untuk menentukan pemecahan masalah yang paling baik terserah kepada para wirausahawan sendiri. Pemecahan masalah dan cara penyelesaiannya dalam usaha atau bisnis, sebenarnya tidak begitu sukar jika seorang wirausahawan sudah banyak pengalaman di dalam lingkungan usaha atau bisnisnya.

Jika persoalan-persoalan sudah ditentukan dan semua informasi serta data-data masalah sudah dikumpulkan, seorang wirausahawan harus mengidentifikasi semua cara pemecahan masalah yang dapat dilaksanakan. Seorang wirausahawan harus memandang sebuah permasalahan dari pelbagai sudut dan mencari cara baru untuk memecahkan masalahnya. Jika kelompok karyawan perusahaan mengurangi jumlah pilihan masalahnya, di sini wirausahawan harus mempertimbangkan masalahnya, agar menjadi luas dan mendalam. Jika seorang wirausahawan di dalam usaha atau bisnisnya meninjau lagi semua pemecahan masalah yang mungkin terdapat di dalam daftar, maka beberapa pemecahan itu dapat digabungkan, sedangkan pemecahan masalah yang lainnya dapat dikesampingkan.

Di bawah ini dikemukakan kriteria yang mungkin sangat berguna, jika seorang wirausahawan ingin mengevaluasi pemecahan masalah yang diusulkannya.

- Apakah pemecahan masalah itu dapat diterapkan dengan baik?
- Apakah pemecahan masalah itu sudah logis?
- Apakah persoalan-persoalan tambahan yang timbul dapat diselesaikan dengan baik?

Adapun prosedur dalam pemecahan masalah, langkah-langkahnya dapat menggunakan metode ilmiah sebagai berikut:

1. Kenalilah persoalannya secara umum.
2. Identifikasikan problem-problem utama yang terkait.
3. Tentukan fakta-fakta dan data-data penting yang berkaitan dengan masalah,
4. Carilah sebab-sebab problem tersebut,
5. Pertimbangkanlah pelbagai kemungkinan jalan keluar dari problem tersebut,
6. Pilihlah jalan keluar yang dapat dilaksanakan dengan baik,
7. Periksa, apakah cara penyelesaian masalah tersebut sudah tepat.

Proses berpikir secara ilmiah dapat berlangsung dengan langkah-langkah yang sistematis, Berorientasi kepada tujuan, serta menggunakan metode tertentu untuk memecahkan masalah. Pada garis besarnya, pemikiran secara ilmiah dapat berlangsung di dalam memecahkan masalah dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merumuskan tujuan, keinginan, dan kebutuhan, baik untuk diri sendiri maupun untuk orang lain.
- b. Merumuskan permasalahan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan.
- c. Menghimpun fakta-fakta obyektif yang berhubungan dengan masalah yang dipikirkan. Mengolah fakta-fakta dengan pola berpikir tertentu, baik secara induktif maupun deduktif. Memilih alternatif yang dirasa paling tepat.
- d. Menguji alternatif itu dengan mempertimbangkan hukum sebab akibat.
- e. Menemukan dan meyakini gagasan.
- f. Mencetuskan gagasan itu, baik secara lisan maupun tulisan.

### **Ciri-ciri permasalahan usaha**

Permasalahan yang dihadapi oleh para wirausahawan, hendaknya berupa masalah-masalah aktual dan menarik. Permasalahan hendaknya mengandung beberapa kemungkinan tindakan, di antara beberapa alternatif dalam pemecahan masalah. Seperti kita ketahui, pemecahan itu merupakan salah satu cara penerapan teori Dewey tentang berpikir reflektif. Menurut Dewey, seorang wirausahawan yang berpikir reflektif itu hendaknya:

1. Merasa bimbang, bingung, dan kesulitan.
2. Merumuskan masalah yang ingin dipecahkan, untuk mengatasi kebimbangan dan kebingungan tersebut.
3. Menguji hipotesis dengan mengumpulkan data faktual sebagai usaha menemukan cara pemecahan masalah, sehingga ketegangan atau kebimbangan dapat diatasi.
4. Mengembangkan ide untuk memperoleh pemecahan yang terbaik melalui penataran.
5. Mengambil kesimpulan yang didukung oleh fakta-fakta, atau bukti-bukti eksperimental yang valid dan menolak kesimpulan yang tidak didukung oleh data yang valid.

### **Langkah-langkah Pemecahan Masalah Usaha**

Pemecahan masalah tidak selamanya menempuh pola kerja pikir yang teratur dan tetap. Pengalaman tiap-tiap wirausahawan di dalam memecahkan masalah yang sama, kadang-kadang berbeda-beda. Berikut ini dikemukakan langkah-langkah dalam pemecahan masalah, yakni:

1. Menyadari dan merumuskan masalah.
2. Mengkaji masalah dan merumuskan masalah.
3. Mengumpulkan data-data.
4. Interpretasi dan verifikasi data.

Cara mengatasi hambatan dan tantangan dalam usaha memerlukan keterampilan khusus dan kompetensi dari seorang wirausaha. Pentingnya kesadaran tentang *Si Tou Timou Tumou Tou, Mapalus dan Torang Samua Basudara* menjadi nafas motivasi dan kemauan untuk menjadi wirausaha yang baik dan berintegritas.

Internalisasi nilai budaya lokal seharusnya mewarnai kehidupan wirausaha, agar dalam menghadapi masalah dan hambatan tidak cepat putus asa namun dengan penuh integritas dan dedikasi yang penuh dalam bingkai budaya lokal mampu menghadapi semua tantangan dan hambatan tersebut.

Nilai-nilai budaya lokal inilah yang harusnya mewarnai dan menjadi pegangan hidup seorang wirausaha yang berintegritas tinggi.

**"MAPALUS"** sebagai *local spirit and local wisdom* Masyarakat Minahasa yang terpatri dan berkohepsi di dalamnya: 3 (tiga) jenis hakikat dasar pribadi manusia dalam kelompoknya, yaitu: *Touching Hearts, Teaching Mind, dan Transforming Life*.

**"TORANG SAMUA BASUDARA"** merupakan sebuah sugesti positif yang diberikan secara terus menerus atau bergenerasi oleh leluhur kepada masyarakat Sulawesi utara sampai menembus *critical factor* dan tertanam dalam pikiran bawah sadar, sehingga menguatkan filosofi untuk hidup rukun dan damai.

**"SITOU TIMOU TUMOUM TOUN"** sebuah filsafat hidup masyarakat Minahasa yang dipopulerkan oleh Sam Ratulangi, yang berarti: "Manusia hidup untuk memanusiaikan orang lain" atau "Orang hidup untuk menghidupkan orang lain". Dalam ungkapan Bahasa Manado, sering kali dikatakan: "*Baku beking pande*" yang secara harafiah berarti "Saling menambah pintar dengan orang lain".

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alma, Buchari. 2013. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta
- Hirich, Robert D., Michael P.Peters, Dean A. Shepherd. 2008. *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, dan J. William Petty. 2001. *Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saiman, Leonardus. 2012. *Kewirausahaan: Teori, Praktik dan Kasus-kasus*. Jakarta: Salemba Empat
- Suryana. 2009. *Kewirausahaan Pedoman Parktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat
- Tilaar, H.A.R. 1988. *Si Tou Timou Tumou Tou Suatu Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Minahasa Menuju Tinggal Landas Pembangunan*. Makalah dibawakan dalam Diskusi Panel Pembangunan Minahasa Menuju Tahun 2000 Diselenggarakan oleh Kerukunan Keluarga Kawanua di Manado, Selasa, 12 Juli 1988
- Tulungen. J.J. 2006. *Nilai-nilai Budaya Mapalus*. Yayasan Mapalus. Manado.
- Turang, J. 1984. *Pembangunan Daerah Minahasa dengan Pertanian Inti Sistem Mapalus (Prisma)*. Yayasan Mapalus, Manado.
- , 1997. *Profil Kebudayaan Minahasa*. Tomohon. Majelis Kebudayaan Minahasa.
- Warokka, Dj. 2004. *Kamus Bahasa Daerah Manado-Minahasa : Indonesia-Manado-Tountemboan-Toulour-Tonsea-Tombulu*. Alfa Indah. Jakarta
- Wiratmo, M. 2001. *Pengantar Kewirausahaan Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis edisi pertama*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Zimmerer, Thomar W, Norman Scarborough. 1996. *Entrepreneurship The New Venture Formation*. Prentice Hall, Inc

## RIWAYAT HIDUP



**Jerry Rommy Herter Wuisang**, lahir di Kota Tomohon, Sulawesi Utara 05 Januari 1974, merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan (Alm) Pnt. Lexie Erenst Alex Wuisang, S.Pd dengan Tieke H.B Lumingkewas.

Kakak : Dr. Justien R.R Wuisang, DEA (Dosen FBS UNIMA), Pdt. Dr. (C) Audy W.M.R Wuisang, S.Th, M.Si. Gelar Sarjana Pendidikan diperoleh tahun 1998 pada Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS IKIP Manado. Pada tahun 2007 ia memperoleh kesempatan melanjutkan pendidikan jenjang S-2 Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Strategik pada Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang dan berhasil memperoleh Gelar Magister Manajemen tahun 2009, tahun 2011 melanjutkan studi S-3 pada bidang Pendidikan Ekonomi Pascasarjana Universitas Negeri Malang dan lulus tahun 2014.

Pengalaman bekerja dimulai sejak diangkat menjadi Tenaga Pengajar/Dosen di Jurusan Pendidikan Ekonomi pada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Manado tahun 2005, dengan membina mata kuliah : Kewirausahaan, Manajemen Bisnis Jasa, Manajemen Strategik, Ekonomi Mikro, Ekonomi Makro, Perencanaan Pengajaran Pendidikan Ekonomi, Perkembangan Peserta Didik, Belajar dan Pembelajaran serta Metodologi Penelitian.

Selain aktif dalam menulis, karirnya dalam dunia pendidikan sarat dengan kegiatan mengajar, membimbing mahasiswa, pengabdian pada masyarakat, memberikan pelatihan dan penelitian. Beberapa buku dan modul yang sudah dihasilkan yaitu : Modul Manajemen Strategik (2010), Buku Ajar Manajemen Bisnis Jasa (2011), Buku Ajar Manajemen Operasional (2012), Buku Text Manajemen Operasional Industri dan Jasa (2013), Buku Teks Kewirausahaan berbasis budaya lokal (2014), Buku Referensi Manajemen Strategi (2015), Buku Referensi Evaluasi Pendidikan Ekonomi (2016). Sedangkan penelitian yang sudah dilakukan yaitu Penggunaan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe STAD Terhadap Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran IPS di SMP Negeri 3 Tondano (2011), Analisis Margin Pemasaran Sayur Kangkung Di Kelurahan Koya Kecamatan Tondano Selatan Kabupaten Minahasa (2012) dan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Minahasa (2013), Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Minahasa (2014), Pengaruh Sumber Biaya Terhadap Prestasi Belajar Siswa di SMA Negeri 1 Tondano (2015), Analisis Kepuasan Masyarakat terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Kecamatan Tondano

Selatan Kabupaten Minahasa (Studi Kasus Pembuatan E-KTP). Sedangkan untuk pengabdian pada masyarakat yaitu : Pelatihan Tentang Penyusunan Strategi Pemasaran Terhadap Kelangsungan Usaha Petani Sayur Kangkung di Kelurahan Koya Kecamatan Tondano Selatan (2010) serta Pelatihan Saluran Distribusi Pemasaran Sayur Kangkung Pada Petani Di Kelurahan Koya Kecamatan Tondano Selatan (2103), Pelatihan Penyusunan Strategi Pemasaran Terhadap Kelangsungan Usaha Petani Kopi Kecamatan Tondano Selatan (2015), Pelatihan Penataan Administrasi Kelurahan Urongo Dan Kelurahan Peleloan Kecamatan Tondano Selatan Kabupaten Minahasa (2016-1), Pelatihan Peningkatan Produksi dan Saluran Pemasaran Petani Kopi Arabika di Kabupaten Minahasa (2016-2). Tahun 2016 ikut Penelitian Hibah Bersaing dengan Dana DIKTI dengan judul Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Pada Industri Kecil Kerajinan Keramik di Kabupaten Minahasa. Pada tahun 2011, 2012, 2013 dan 2014 dipercayakan untuk menjadi Tim Pengawas Ujian Nasional Tingkat Propinsi Sulawesi Utara.

Jerry R.H Wuisang menikah dengan Laivia Rumimpunu pada tahun 1999, yang merupakan anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Maurits Rumimpunu dan Treesy Bunoch. Dari pernikahannya sudah dikaruniai tiga (3) orang putri dan putra yaitu : Wayacita Joan Wuisang (lahir 29 April 2000/Siswi SMA), Matthew Waraney Jonathan Wuisang (lahir 03 Agustus 2003/Siswa SMP) dan Timothy Neiwemmy Lexie Rumimpunu Wuisang (lahir 23 Oktober 2008/siswa SD).