

BAB – I

KEWIRAUSAHAAN DAN WIRAUSAHA

Pengertian Kewirausahaan

Walaupun terdapat keragaman pendapat dan definisi tentang kewirausahaan dalam tulisan ini akan dicoba mendefinisikan, kewirausahaan sebagai definisi kerja: “Kewirausahaan adalah proses kemanusiaan (human procces) yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi dalam memahami peluang, mengorganisasi sumber-sumber, mengelola sehingga peluang itu terwujud menjadi suatu usaha yang mampu menghasilkan laba atau nilai untuk jangka waktu yang lama”. Disebut proses manusia, karena kewirausahaan melekat pada diri seseorang. Akan tetapi proses manusia itu hanya mengenai aspek tertentu yaitu aspek kreativitas dari manusia yang berkaitan dalam menemukan peluang dan mewujudkan peluang itu menjadi realitas, yaitu kegiatan usaha yang menghasilkan.

Definisi di atas menitik beratkan kepada aspek kreativitas dan inovasi, karena menurut hemat penulis, hanya dengan sifat kreativitas dan inovatif seseorang dapat menemukan peluang. Tidak semua orang dapat melihat peluang dengan jelas dan tidak semua orang mampu mewujudkan peluang yang dapat menciptakan nilai.

Kreativitas dan sifat inovatif pada diri seseorang merupakan proses terbentuk karena lingkungan, rangsangan dan motivasi atau dorongan. Dengan menitik beratkan kepada kreativitas dan sifat inovatif dengan mudah dapat membedakan antara kewirausahaan dan yang bukan bersifat kewirausahaan.

Kegiatan-kegiatan yang bersifat kewirausahaan misalnya:

- Menghasilkan produk baru dengan cara-cara baru
- Menemukan peluang pasar baru dengan menghasilkan produk baru
- Mengkombinasikan faktor-faktor produksi dengan cara baru
- Menciptakan struktur organisasi yang berdifat terbuka dan disentralisitis
- Mendukung budaya yang mendorong eksperimen yang kreatif

- Mendorong perilaku eksperimental
- Mengedarkan cerita keberhasilan
- Menitik beratkan kepada peran “kampiun”
- Toleransi terhadap kegagalan
- Menitik beratkan kepada komunikasi yang efektif untuk semua tingkat
- Menyediakan sumber dana untuk prakarsa baru
- Menjamin tidak akan membunuh gagasan, dan lain-lain

Kegiatan-kegiatan yang tidak bersifat kewirausahaan:

- Menitikberatkan kepada perilaku dan struktur borokrasi
- Bersandar kepada tradisi dan budaya baku
- Menitikberatkan kepada prosedur standard an baku, dll.

Dari uraian di atas kewirausahaan dapat juga dipandang sebagai fenomena perilaku dan proses manajemen akan tetapi proses manajemen yang kreatif dan inovatif.

Pengertian Wirausaha

Wirausaha adalah pelaku dari kewirausahaan, yaitu orang yang memiliki kreativitas dan inovatif sehingga mampu menggali dan menemukan peluang dan mewujudkan menjadi usaha yang menghasilkan nilai/laba. Kegiatan menemukan sampai mewujudkan peluang menjadi usaha yang menghasilkan disebut proses kewirausahaan. Dalam kegiatan mewujudkan peluang tersebut seorang wirausaha:

- Memiliki komitmen dan deternimasi dan ketekunan
- Mengarah kepada pencapaian dan pertumbuhan
- Berorientasi kepada sasaran dan peluang
- Mengambil inisiatif dan pertanggung jawaban personal
- Tidak kenal menyerah dalam memecahkan masalah
- Realistis dan memiliki gaya humor
- Memanfaatkan dan selalu mencari umpan balik

- Dapat mengendalikan permasalahan-permasalahan di dalam perusahaan
- Mampu mengelolan dan menghitung risiko
- Tidak berorientasi kepada status
- Memiliki integritas dan dapat dipercaya

Sifat-sifat yang bukan wirausaha

- Kurang komitmen
- Kurang dorongan untuk pencapaian
- Menghindar pertanggung jawaban pribadi
- Tidak berorientasi kepada pemecahan masalah
- Tidak realistis dan terlalu serius
- Menghindari umpan balik
- Didorong atas desakan orang lain
- Tidak dapat mengelola risiko
- Mendambakan status dan kekuasaan
- Tidak memiliki integritas dan tidak dapat dipercaya

Ciri tersebut sering juga disebut ciri-ciri pembawaan. Sekarang pada umumnya berpendapat bahwa ciri-ciri tersebut dapat diajarkan. Kegunaan pemahaman ciri-ciri tersebut untuk mengetahui sejauhmana kadar kewirausahaan telah dimilikinya. Karena kewirausahaan diinterpretasikan sebagai proses, ditinjau dari segi praktis sifat-sifat tersebut untuk diinternalisasikan sehingga seseorang memiliki jiwa kewirausahaan yang tangguh.

KEWIRAUSAHAAN DARI PERSPEKTIF UKURAN EKONOMI

Kewirausahaan telah dikenal sejak Ekonomi Klasik A. Smith (1776) *The Wealth of Nations*. Sebutan wirausaha “Capitalist” atau Owner Manager”. Tugasnya mengkombinasikan sumber-sumber dasar (tanah, modal, tenagakerja) menjadi usaha industri yang berhasil. Capitalist dianggap sebagai sumber penting bagi pertumbuhan dan pendistribusian kekayaan masyarakat.

Istilah Entrepreneur dipolulerkan di Perancis pada abad sembilan belas (Entrepreneur = to undertake = menjalankan, melakukan).

Aliran Neoklasik meniadakan arti penting entrepreneurship, berdasarkan konsep Walras (1874) dan Marshall (1890), perekonomian ada dalam persaingan sempurna: pembeli dan penjual dalam jumlah yang banyak, harga ditentukan pasar, barang bersifat homogen, kebebasan masuk dan keluar.

Peran Owner-Manager yang menciptakan barang yang berbeda (differentiated) tidak ada dalam neoklasik atau perannya yang relatif tidak berarti.

Menurut neoklasik barang/jasa tercipta karena ada permintaan. Penawaran meresponnya karena ada penambahan permintaan kesempatan kerja bertambah dan akumulasi modal, sekaligus terjadi distribusi kekayaan. Menurut aliran neoklasik permintaan baru merupakan sumber dari penciptaan kekayaan baru, tanpa meneliti lebih lanjut asal permintaan baru tersebut.

Joseph Schumpeter (Aliran Austria) pelopor pemikiran peran kewirausahaan modern dalam pembangunan ekonomi (*The Theory of Economic Dynamics, 1911*). Menurut Schumpeter inovasi merupakan kekuatan pendorong yang menciptakan pasar baru. Suppliers yang mengontrol pasar untuk kepentingannya sendiri/bukan pembeli. Sifat pasar adalah ketidak seimbangan/disekuilibrium disebut juga "*Chaotic Market*".

Schumpeter: Wirausaha pencipta permintaan baru melalui inovasi, dan wirausaha yang memperkenalkan inovasi ke pasar. Sifat inovasi : Creative Destruction, karena menghancurkan struktur pasar yang ada.

Di Negara-negara industri sebelum tahun 1980 konsep Schumpeter belum diadopsi, karena pemikiran dipusatkan kepada peran perusahaan besar (Galbraith : *The New Industrial State, 1967*). Perusahaan besar dianggap driving force, yaitu melalui "Economic of Scale", menciptakan efisiensi dan pertumbuhan ekonomi, kembali kepada aliran neoklasik perusahaan besar lebih efisien, menghasilkan laba besar dan biaya lebih rendah.

Kritik terhadap neoklasik semakin tajam : ekuilibrium tidak pernah ada dalam kenyataan, skala ekonomi bukan merupakan faktor dominan untuk pertumbuhan.

Teori tentang peran baru dari wirausaha dipelopori David Birch (*Job Creation in America, 1979*). Birch membuktikan bahwa usaha kecil pencipta

lapangan kerja di Amerika Serikat (Creation of Wealth, Economic Growth, Wealth Distribution).

ARTI PENTING WIRUSAHA DALAM PEMBANGUNAN

Wirausaha adalah seorang yang mandiri, yaitu orang yang memiliki perusahaan sebagai sumber penghasilannya. Dengan perkataan lain ia tidak menggantungkan diri untuk penghasilannya kepada orang lain. Untuk mendirikan perusahaannya ia menghimpun sumber-sumber atau faktor produksi (bahan baku, tenaga kerja, modal, peralatan dan lain-lain) dan menyusun organisasi perusahaan. Karena tindakan-tindakan itu mempunyai dampak pertama kepada dirinya dan penghasilan, kepada masyarakat dan pemerintah, yaitu menciptakan lapangan kerja bagi tenaga kerja lain serta penghasilan, mengerjakan sumber-sumber (bahan baku) yang belum digunakan sehingga menjadi bermanfaat bagi masyarakat, menciptakan teknologi (dalam arti luas) sehingga menambah akumulasi untuk teknologi yang sudah ada dalam masyarakat, mendorong investasi di bidang-bidang lain, memperluas dasar pajak bagi pemerintah, dan meningkatkan citra bagi suatu bangsa, sehingga secara keseluruhan mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Mengenai dampak dari aktivitas wirausaha tersebut telah diadakan berbagai penelitian. Negara-negara yang sudah berkembang kemajuannya karena didukung oleh aktivitas wirausaha. Demikian juga perumbuhan perekonomian antara daerah banyak ditentukan oleh aktivitas wirausaha. Daerah-daerah yang kurang berkembang karena tidak memiliki wirausaha-wirausaha yang memadai baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa wirausaha merupakan unsur yang sangat penting dalam pembangunan.

Proses Kewirausahaan

Ciri-ciri dan sifat-sifat seorang wirausaha saja belum tentu dapat menunjang keberhasilan anda dalam berwirausaha. Seorang wirausaha harus mencari,

menganalisa dan melaksanakan/mengambil peluang, yang secara umum melalui proses sebagai berikut:

Proses Kewirausahaan ini melalui 4 fase:

Aspect of the Entrepreneurial Process				
Identifi and Evaluate the Opportunity		Develop Business Plan	Resources Required	Manage the Enterprise
Creation and length of opportunity		Title Page	Existing resources of entrepreneur	Management style of structure
Real and perceived value of opportunity		Exeutive Summary	Resource gaps and avaible supplies	Key variables for succes
Risk and returns of opportunity	1.0	Description of Busines	Acces to needed resources	Identify problems and potential
	2.0	Description of Industry		problem
Opportunity versus personal skill and Goals	3.0	Marketing Plan		Implement control systems
	4.0	Financial Plan		
Competitive situation	5.0	Production Plan		
	6.0	Organization Plan		
	7.0	Operational Plan		
	8.0	Summary		
		Apendices		

*) Hisrich – Peters “ENTERPRENEURSHIP, starting developing and managing a new enterprise” 1995 third edition, Inc. Graw Hill Co USA

BAB – II

PEMIKIRAN-KEWIRAUSAHAAN

KREATIVITAS, INOVASI, DAN KEWIRAUSAHAAN

Kegiatan wirausaha adalah menciptakan barang/jasa baru, proses produksi baru, organisasi (manajemen) baru, bahan baku baru, pasar baru. Hasil-hasil dari kegiatan-kegiatan wirausaha tersebut menciptakan nilai atau kemampulabaan bagi perusahaan. Kemampulabaan menciptakan nilai tersebut karena seorang wirausaha memiliki sifat-sifat kreatif dan inovatif.

Sifat-sifat tadi melekat kepada seorang wirausaha sehingga menjadi ciri khas seorang wirausaha, tanpa ciri-ciri tersebut seorang wirausaha tidak dapat dikatakan sebagai wirausaha lagi, dia beralih fungsi sebagai manajer rutin dalam perusahaannya.

1. Pengertian kreativitas, inovasi dan hubungannya dengan kewirausahaan

Kemampuan untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan peluang didasari sifat kreativitas dari para pengelolanya, yaitu kemampuan untuk menciptakan gagasan baru dan menemukan cara baru dalam menyikapi masalah dan memanfaatkan peluang. Sedangkan inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan gagasan-gagasan baru atau pemecahan kreatif terhadap berbagai masalah dan dalam memanfaatkan peluang. Pengertian kreativitas dan inovasi secara singkat sering dianalogikan : *creativity – thinking new things, innovations = doing new things*.

Kreativitas tidak selalu dihasilkan dari sesuatu yang tidak ada, sering sekali merupakan perbaikan dari sesuatu yang telah ada. Sering juga gagasan baru timbul secara kebetulan. Yang penting untuk dipahami mengapa kreativitas dan inovasi tersebut merupakan ciri-ciri yang melekat kepada wirausaha.

Untuk dapat menjawab pertanyaan tersebut kita memahami apa yang selalu ada dalam pemikiran seorang wirausaha atau alam pikiran seorang wirausaha. Seperti kita ketahui wirausaha merupakan sumber pemikiran-pemikiran kreatif

dan inovasi. Bagaimana alam pikiran seorang wirausaha sehingga menjadi sumber kreativitas dan inovasi ?

- a. Seorang wirausaha selalu memimpikan gagasan baru dengan selalu bertanya “bagaimana kalau begitu atau begini”; “mengapa tidak”; “mengapa tidak dicoba”, dan lain-lain;
- b. Selalu mencari peluang baru atau mencari cara baru untuk menciptakan peluang baru;
- c. Selalu berorientasi kepada tindakan (action oriented);
- d. Seorang pemimpi besar, meskipun mimpinya tidak selalu dapat direalisasikan;
- e. Tidak malu untuk memulai sesuatu, walau dari skala kecil;
- f. Tidak pernah memikirkan untuk menyearah, selalu mencoba lagi;
- g. Tidak pernah takut gagal.

Alam pikiran seorang wirausaha seperti digambarkan di atas mendorong sifat-sifat kreativitas dan inovatif, sehingga sifat-sifat tersebut seolah-olah melekat kepada seorang wirausaha. Ditinjau dari aspek kreativitas dan inovatif seorang wirausaha sering diidentifikasi sebagai orang yang secara sistematis menerapkan kreativitas/gagasan-gagasan baru dan inovasi/penerapan gagasan baru kepada kebutuhan-kebutuhan dan peluang disesuaikan dengan perkembangan pasar.

2. Apakah kreativitas dapat diajarkan ?

Ada yang berpendapat bahwa sifat kreativitas adalah sifat “bawaan”, sehingga tidak dapat diajarkan kepada orang lain, yang tidak mempunyai sifat bawaan tersebut. Akan tetapi kebanyakan para ahli berpendapat bahwa pada dasarnya setiap orang adalah kreatif, artinya setiap orang dilahirkan membawa potensi sifat-sifat kreativitas, akan tetapi orang menjadi tidak kreatif karena faktor lingkungan dan kesalahan-kesalahan cara berfikir. Faktor lingkungan, misalnya kebiasaan dalam keluarga untuk “menak-nakuti” anak-anaknya untuk melakukan sesuatu secara tidak wajar; dalam sekolah; guru menitik beratkan pelajarannya kepada hapalan; dalam organisasi, pimpinan sangat otokratif sehingga bawahannya tidak berani mengemukakan pendapat atau memberikan masukan-

masukannya. Kesalahan cara berfikir yang merupakan belenggu mental untuk berfikir secara kreatif, antara lain:

- a. Selalu mencari jawaban bahwa hanya ada “satu-satunya jawaban yang benar”, sehingga tidak pernah memberikan bahwa ada kemungkinan beberapa jawaban yang benar;
- b. Memfokuskan kepada cara “berfikir logis”. Berfikir logis sangat penting dan merupakan bagian dari kreativitas, akan tetapi kreativitas selalu berkaitan dengan berfikir logis, intuisi merupakan sumber dari kreativitas. Terlalu memfokuskan kepada berfikir logis, menghambat berfikir kreatif.
- c. Mentaati peraturan secara membabi buta, sehingga mematikan prakarsa-prakarsa;
- d. Spesialisasi yang berlebihan, sehingga tidak mengetahui aspek lain/bidang lain selain yang ditekuni;
- e. Takut dikatakan tidak kreatif atau bodoh, dan lain-lain, sehingga tidak berani mengemukakan pendapat;
- f. Takut berbuat salah atau gagal. Kegagalan merupakan hal yang normal, dan cara yang bersifat alamiah untuk menemukan beberapa hal yang belum diketahui;
- g. Rasa rendah diri, percaya bahwa saya tidak kreatif, atau menyerah sebelum bertanding. Sifat-sifat sebagai pecundang/orang selalu merasa kalah dalam berbagai hal merupakan perintang utama untuk dapat kreatif.

Jadi dengan mengetahui faktor-faktor yang menghambat cara berfikir kreatif dan berusaha untuk menghilangkannya seseorang mempunyai potensi untuk menjadi kreatif. Akan tetapi untuk menjadi kreatif perlu memahami pula kiat-kiat agar menjadi kreatif.

3. Kiat-kiat untuk menjadi kreatif

Selain ada usaha yang sistematis untuk menghilangkan perintang-perintang untuk menjadi kreatif seperti telah diuraikan di muka, perlu pula memahami kiat-kiat untuk mendorong kreativitas.

Kreativitas di dalam suatu organisasi seperti dalam perusahaan tidak timbul dengan sendirinya, akan tetapi diusahakan adanya iklim yang mendorong kreativitas. Adalah kewajiban dari pimpinan perusahaan untuk menciptakan iklim yang demikian itu. Beberapa kiat/kebijakan untuk mendorong kreativitas bagi seluruh sumberdaya manusia dalam organisasi, antara lain:

- a. Kreativitas harus dipandang sebagai suatu kebutuhan bagi suatu perusahaan, yaitu agar dapat bertahan dan berkembang kalau telah ada persepsi yang sama;
- b. Mempunyai sikap toleransi terhadap keberhasilan atau kegagalan. Seseorang yang tidak pernah gagal cenderung tidak kreatif. Tidak seluruh kegiatan hasil kreativitas akan berhasil;
- c. Mendorong sikap keingintahuan (curiosity). Sikap tersebut dapat didorong apabila pimpinan selalu bersikap “bagaimana kalau begini”, atau “mungkin dapat”, pernyataannya tidak merupakan harga mati;
- d. Menyikapi masalah sebagai tantangan. Setiap masalah yang timbul dapat merupakan peluang untuk berinovasi;
- e. Mengadakan pelatihan-pelatihan kreativitas secara teratur;
- f. Menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk terlaksananya kegiatan yang kreatif;
- g. Memberikan penghargaan bagi kreativitas yang berhasil, baik dalam bentuk uang maupun bukan uang;
- h. Membuat model-model/teknik mengembangkan kreativitas untuk dipelajari/dilatihkan, baik untuk perorangan maupun kelompok.

4. Metode-metode pengembangan kreativitas

- a. Metode Osborn atau sering disebut “The Osborn Checklist”

Metode Osborn berupa pertanyaan yang diajukan terhadap suatu hasil apakah merupakan berupa produk, prosedur, atau suatu fenomena. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mendorong untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru. Sifat-sifat pertanyaan ada yang bersifat memperdalam sehingga menghasilkan gagasan yang tidak

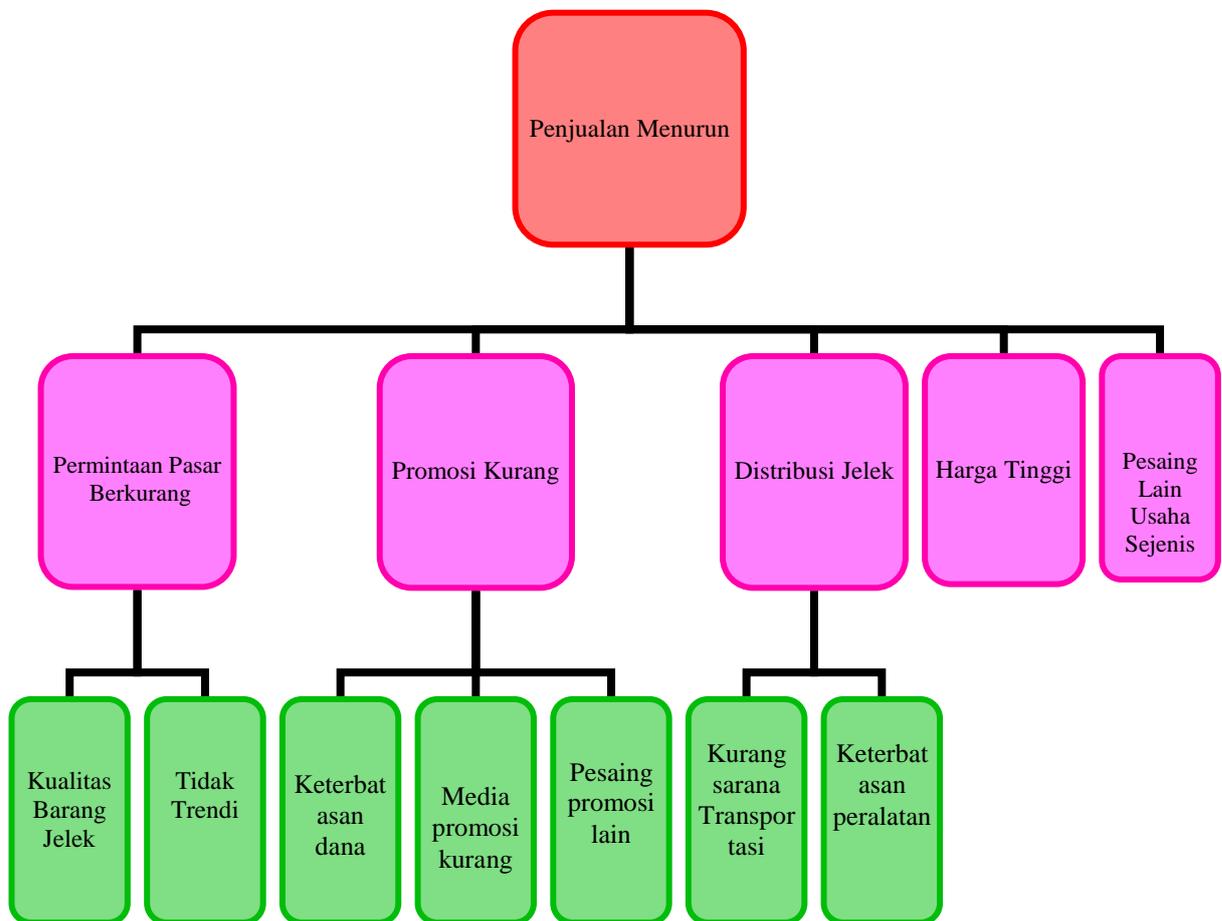
logis/unconventional. Metode Osborn dapat digunakan dalam kelompok atau oleh seseorang. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan berdasarkan metode Osborn.

- Dapatkah digunakan untuk kegunaan lain?
- Apakah bisa diadaptasikan?
- Apakah dapat dimodifikasi?
- Apakah dapat diperkecil/minify?
- Apakah dapat diperbesar/magnify?
- Apakah dapat disubstitusi/diganti dengan hal yang hampir serupa?
- Apakah dapat dirubah penataannya/rearrange?
- Apakah dapat diubah-balik/reserve?
- Apakah dapat dikombinasikan?

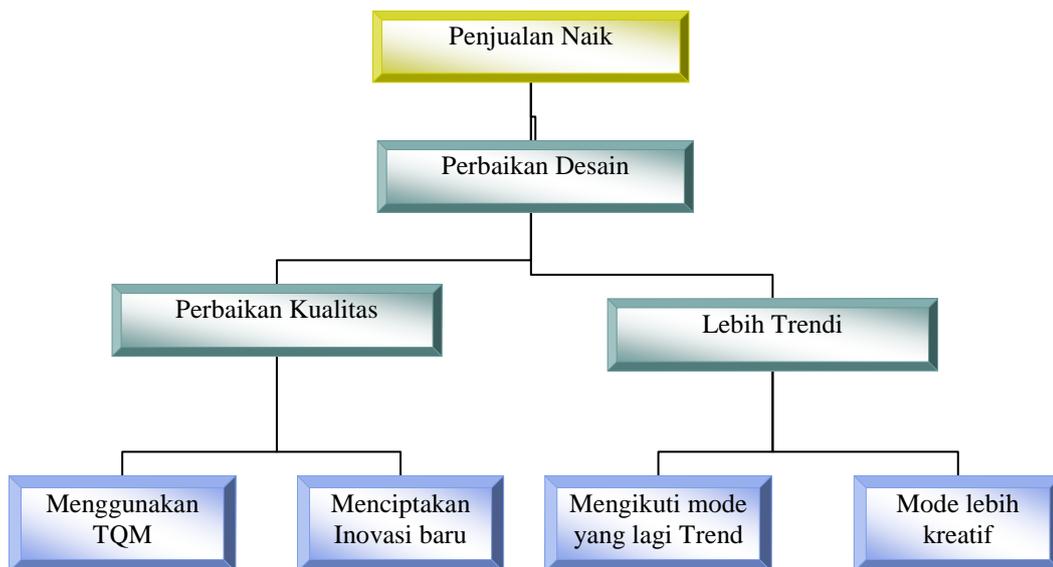
Pertanyaan tersebut tentu dapat diteruskan sesuai kebutuhan, akan tetapi yang terpenting agar pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mendorong timbulnya gagasan-gagasan baru.

b. Metode “Why-why Diagram”

Metode ini dapat digunakan baik dalam kelompok maupun oleh perorangan. Sebutan lain untuk metode ini “Logical-Framework Approach”. Menurut metode ini, pertama-tama harus menentukan masalah atau fenomena yang menjadi isu yang penting yang dihadapi. Setelah itu dikaji faktor-faktor penyebab dari masalah itu. Setiap penyebab dibahas lagi faktor penyebabnya dan seterusnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengapa, mengapa ? Setelah tuntas memahami faktor-faktor penyebab masalah, masalah pokok atau fenomena diubah menjadi sebaliknya (dari negatif menjadi positif), kemudian diteliti faktor-faktor penyebab apa yang dapat diubah dengan menanyakan: bagaimana, bagaimana. Gambar berikut menjelaskan metode “Why-why diagram” yang seterusnya diubah menjadi “How-how diagram”.



Berdasarkan Why-why diagram yang telah diisi secara lengkap kemudian dibalik dari why-why diagram menjadi “how-how diagram”, yaitu agar penjualan meningkat, faktor penyebab utama apa yang harus diubah sebagaimana dicontohkan dalam gambar berikut:



c. Metode “Mind-mapping”.

Metode ini ada persamaannya dengan metode why-why diagram. Masalah pokok ditempatkan dalam sebuah lingkaran, kemudian menarik garis ke setiap arah dalam mencari penyebab atau dampaknya.

Dengan mempergunakan metode “Mind Mapping”, akan didapatkan wawasan yang lebih luas tentang suatu permasalahan. “Mind Mapping” juga dapat digunakan untuk keperluan lain misalnya meramalkan, merencanakan, mempersiapkan tulisan/pidato atau menyingkat buku, dan lain-lain.

5. Proses Mempersiapkan Kreativitas

Masih banyak metode untuk mengembangkan kreativitas, akan tetapi ada satu hal yang dipahami bahwa gagasan baru biasanya tidak timbul begitu saja, memerlukan suatu proses atau akibat suatu proses kreatif, sehingga perlu dipahami bagaimana proses atau akibat suatu proses kreatif, sehingga perlu dipahami bagaimana proses suatu kreativitas dapat terjadi, walaupun mungkin banyak proses untuk terciptanya suatu gagasan, akan tetapi yang sering dianjurkan melalui proses, sebagai berikut : a. Persiapan; b. Penelitian/Investigasi; c. Transformasi; d. Inkubasi; e. Iluminasi; f. Verifikasi; g. Implementasi.

- a. Persiapan untuk mendorong kreativitas merupakan hal yang sangat penting, karena tanpa persiapan yang memadai bukan kreativitas yang dihasilkan, mungkin kekacauan. Pepatah mengatakan “creativity favors the prepared mind”. Termasuk persiapan antara lain membaca, mengadakan survai, berlatih tentang seluk-beluk masalah yang sedang dihadapi.
- b. Mengadakan investigasi/survei tentang masalah-masalah tertentu, unsur-unsur, faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya masalah tersebut, biasanya dilakukan dengan metode why-why diagram, seperti telah diuraikan di muka.
- c. Inkubasi dalam arti harfiah “mengeram”, dalam hubungannya dengan kreativitas adalah “merenungkan”. Dengan merenung mungkin dapat menghasilkan gagasan-gagasan yang baik. Dalam usaha mendapat gagasan baru dengan merenungkan biasanya yang berkepentingan mencoba melepaskan diri sewaktu-waktu dari masalah-masalah yang digelutinya dan mencari suasana lain, sehingga dapat melihat permasalahan lebih jernih, sehingga mendapatkan gagasan-gagasan baru.
- d. Verifikasi proses kreativitas memerlukan verifikasi. Karena gagasan-gagasan yang dihasilkan, harus bermakna sehingga mengarah kepada inovasi, yaitu dapat diimplementasikan dan menghasilkan tambahan nilai, bukan hanya untuk perusahaan saja, akan tetapi juga bagi masyarakat.
- e. Implementasi proses implementasi, merupakan proses yang sangat penting. Termasuk dalam proses implementasi, misalnya membuat percobaan-percobaan dalam skala kecil, pilot project, uji pasar, dan lain-lain.

BAB – III

ANALISIS BISNIS DAN STUDI KELAYAKAN USAHA

A. Pentingnya Studi Kelayakan Usaha

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

- a. Studi kelayakan Usaha (Feasibility Study of Businesses)
- b. Analisis SWOT (SWOT analysis, yaitu kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), Peluang (Opportunity), ancaman (Threat))

Studi kelayakan usaha/bisnis (businesses feasibility study) atau disebut juga analisis proyek bisnis ialah suatu penelitian tentang layak tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara kontinyu. Studi ini pada dasarnya membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini, pertimbangan-pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha.

Hasil studi kelayakan bisnis pada prinsipnya bisa digunakan antara lain:

- a. Untuk merintis usaha baru, misalnya untuk membuka toko membangun pabrik, mendirikan perusahaan jasa, membuka usaha dagang, dan lain sebagainya.
- b. Untuk mengembangkan usaha yang sudah ada, misalnya untuk menambah kapasitas pabrik, untuk memperluas skala usaha, untuk mengganti peralatan/mesin, untuk menambah mesin baru, untuk memperluas cakupan usaha, dan sebagainya.

- c. Untuk memilih jenis usaha atau investasi/proyek yang paling menguntungkan, misalnya pilih usaha dagang, pilihan usaha arang atau jasa, pabrikasi atau assembling, proyek A atau proyek B, dan lain sebagainya.

Adapun pihak yang memerlukan dan berkepentingan dengan studi kelayakan usaha, diantaranya:

1. Pihak Wirausaha (Pemilik Perusahaan)

Memulai bisnis atau mengembangkan bisnis yang sudah ada sudah barang tentu memerlukan pengorbanan yang cukup besar dan selalu dihadapkan ketidak pastian. Dalam kewirausahaan, studi kelayakan bisnis sangat penting dilakukan supaya kegiatan bisnisnya tidak mengalami kegagalan dan memberi keuntungan sepanjang waktu. Demikian juga bagi penyandang dana yang memerlukan persyaratan tertentu seperti banker, investor, dan pemerintah. Studi kelayakan berfungsi sebagai laporan, pedoman dan sebagai bagan perimbangan untuk merintis usaha, untuk mengembangkan usaha atau untuk melakukan investasi baru, sehingga bisnis yang akan dilakukan meyakinkan baik bagi wirausaha itu sendiri maupun bagi semua pihak yang berkepentingan.

2. Pihak 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 dipinjamkannya. Apakah investasi yang dilakukan memberikan jaminan pengembalian investasi (return on investment) yang memadai atau tidak. Oleh investor, studi kelayakan sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak tidaknya investasi dilakukan.

3. Pihak masyarakat

Bagi masyarakat studi kelayakan sangat diperlukan terutama sebagai bahan kajian apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan

bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya atau sebaliknya malah merugikan selama-lamanya. Bagaimana dampak lingkungannya apakah positif atau negative. Demikian juga bagi pemerintah sangat penting untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.

B. PROSES DAN TAHAPAN STUDI KELAYAKAN

Berdasarkan tahapannya, studi kelayakan usaha dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tahap Penemuan Ide atau Perumusan Gagasan

Tahap penemuan ide ialah tahap dimana wirausaha memiliki ide untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut kemudian dirumuskan dan diidentifikasi, misalnya kemungkinan-kemungkinan bisnis apa saja yang paling memberikan peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang. Banyak kemungkinannya, misalnya bisnis industri, assemblasi, perdagangan, usaha jasa, atau jenis usaha lainnya yang dianggap paling banyak.

2. Tahap Memformulasikan Tujuan

Tahap ini adalah tahap perumusan visi dan misi bisnis. Apa visi dan misi bisnis yang hendak diemban setelah jenis bisnis tersebut diidentifikasi? Apakah misinya untuk menciptakan barang dan jasa yang sangat diperlukan masyarakat sepanjang waktu atautkah untuk menciptakan keuntungan yang langgeng? Apakah visi dan misi bisnis yang akan dikembangkan tersebut benar-benar menjadi kenyataan atau tidak. Semuanya dirumuskan dalam bentuk tujuan.

3. Tahapan analisis

Tahapan penelitian, yaitu proses sistematis yang dilakukan untuk membuat suatu keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahapan ini dilakukan sebagaimana prosedur penelitian ilmiah lainnya, yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah, menganalisis, dan menarik kesimpulan. Kesimpulan dalam studi kelayakan usaha hanya dua, yaitu dilaksanakan (*go*) atau tidak dilaksanakan (*no go*).

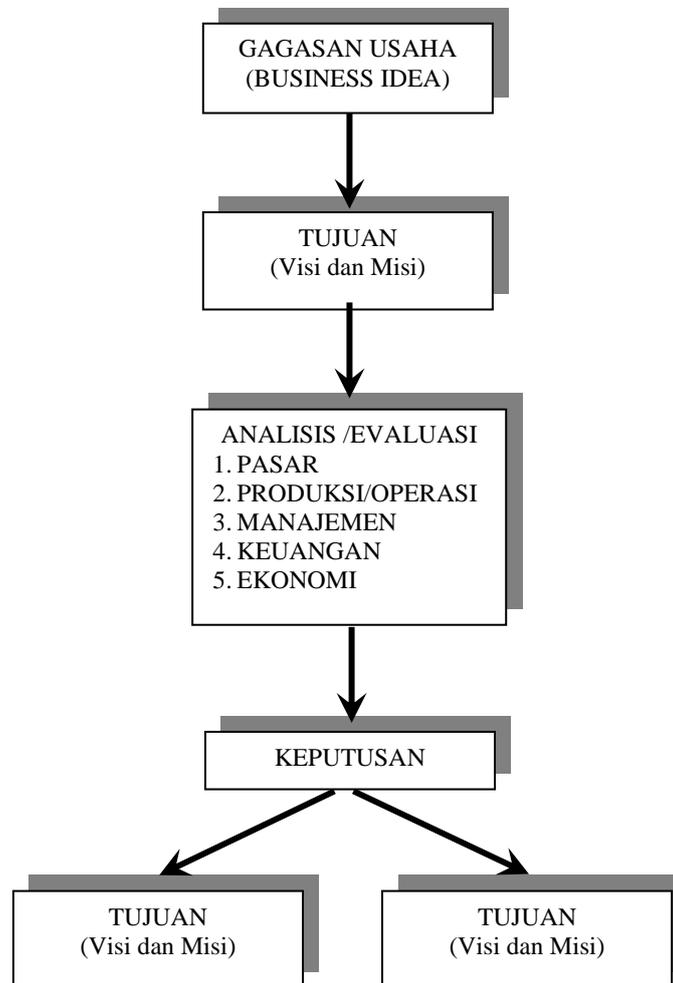
Adapun aspek-aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis tersebut meliputi:

- a. Aspek Pasar, yaitu mencakup produk yang akan di pasarkan, peluang pasar, permintaan dan penawaran, harga, segmentasi pasar, pasar sasaran, ukuran pasar, perkembangan pasar, struktur pasar dan strategi pasar.
- b. Aspek Teknik Produksi/Operasi, meliputi lokasi, gedung bangunan, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan penolong, tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan lay-out pabrik, atau tempat usaha.
- c. Aspek Manajemen/Pengolaan, meliputi organisasi, aspek pengelolaan, aspek tenaga kerja, aspek kepemilikan, aspek yuridis, aspek lingkungan, dan sebagainya. Aspek yuridis dan lingkungan perlu menjadi bahan analisis sebab perusahaan harus mendapat pengakuan dari berbagai pihak dan harus ramah lingkungan.
- d. Aspek Finansial/Keuangan, meliputi sumber dana, penggunaan dana, proyeksi biaya, proyeksi pendapatan, proyeksi keuntungan dan proyeksi aliran kas (cash flow).

4. Tahap Keputusan

Setelah dievaluasi, dipelajari, dianalisis, dan hasilnya meyakinkan, maka langkah berikutnya adalah tahapan mengambil keputusan apakah bisnis layak dilaksanakan atau tidak. Karena menyangkut keperluan investasi yang mengandung risiko, maka keputusan bisnis biasanya berdasarkan beberapa kriteria investasi, seperti Pay Back Period (PBP), Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return, dan sebagainya

Secara ringkas, proses studi kelayakan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



C. ANALISIS KELAYAKAN BISNIS

Di atas telah dikemukakan bahwa untuk mengetahui layak tidaknya suatu bisnis untuk dilakukan harus dianalisis berbagai aspeknya. Bagaimanakah untuk mengetahui aspek-aspek tersebut dinyatakan layak atau tidak? Di bawah ini adalah beberapa kriteria yang dapat dijadikan aspek penilaian.

1. Analisis Aspek Pemasaran

Untuk menganalisa aspek pemasaran, seorang wirausaha terlebih dahulu harus melakukan penelitian pemasaran dengan menggunakan sistem informasi pemasaran yang memadai, apakah berdasarkan analisis dan prediksi, bisnis yang

akan dirintis atau dikembangkan memiliki peluang pasar yang memadai atau tidak. Dalam analisis pasar, biasanya ada beberapa komponen yang harus dianalisis dan dicermati di antaranya:

- a. **Kebutuhan dan Keinginan Konsumen.** Barang dan jasa apa yang banyak dibutuhkan dan diinginkan konsumen? Berapa banyak yang mereka butuhkan? Bagaimana daya beli mereka? Kapan mereka membutuhkan? Jika kebutuhan dan keinginan mereka teridentifikasi dan memungkinkan terpenuhi berarti peluang pasar bisnis kita terbuka dan layak bila dilihat dari kebutuhan/keinginan konsumen.
- b. **Segmentasi Pasar.** Pelanggan dikelompokkan dan diidentifikasi, misalnya berdasarkan geografi, demografi, dan social budaya dan demografis. Jika segmentasi pasar teridentifikasi, maka pasar sasaran akan dapat terwujud dan tercapai.
- c. **Target.** Target pasar menyangkut banyaknya konsumen yang dapat diraih. Berapa target yang ingin dicapai? Apakah konsumen loyal terhadap bisnis kita? Sangat tergantung pada nilai produk dan jasa yang di pasarkan apakah memberi kepuasan atau tidak. Jika loyal, maka potensi pasar tinggi.
- d. **Nilai Tambah.** Wirausaha harus mengetahui nilai tambah produk dan jasa pada setiap rantai pemasaran mulai dari pemasok, agen, sampai pada konsumen akhir. Nilai tambah barang dan jasa biasanya diukur dengan harga. Misalnya berapa harga dari pabrik (*supplier*), berapa harga setelah di agen, dan berapa harga setelah ke konsumen. Dengan mengetahui nilai tambah setiap rantai pemasaran, maka nilai tambah bisnis akan segera diketahui tinggi atau rendah, dan dari situlah bisnis akan memberi keuntungan yang tinggi.
- e. **Masa Hidup Produk.** Harus dianalisis apakah masa hidup produk dan jasa bertahan lama atau tidak. Apakah ukuran lama masa produk lebih dari waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan laba sampai modal kembali atau tidak? Jika masa produk lebih lama berarti potensi pasar tinggi. Harus dianalisis juga apakah produk industri baru atau industri

lama yang sudah mapan atau produk industri yang sedang menurun. Jika produk industri baru yang sedang tumbuh, maka potensi pasar tinggi.

- f. Struktur Pasar. Harus dianalisis apakah barang dan jasa yang akan dipasarkan termasuk pasar persaingan tidak sempurna seperti pasar monopoli, oligopoly, dan monopolistic competition ataukah termasuk pasar persaingan sempurna. Jika barang dan jasa termasuk jenis pasar persaingan tidak sempurna. Jika barang dan jasa termasuk jenis pasar persaingan tidak sempurna (monopoli, oligopoly, atau monopolistic competition) berarti potensi pasar tinggi, sedangkan bentuk lainnya kurang potensial.
- g. Persaingan dan Strategi Pesaing. Harus dianalisis apakah tingkat persaingan tinggi atau rendah. Jika tinggi bahkan ketat berarti peluang pasar rendah. Wirausaha harus membandingkan keunggulan pesaing, misalnya apakah dilihat dari strategi produk, strategi harga, strategi jaringan distribusi dan strategi promosinya lebih unggul? Bagaimana tingkat teknologinya? Jika pesaing lebih unggul berarti bisnis yang akan dirintis atau dikembangkan lemah dalam persaingan. Untuk memenangkan persaingan tentu saja bisnis tersebut harus lebih unggul ketimbang pesaing.
- h. Ukuran Pasar. Ukuran pasar dapat dianalisis dari volume penjualan. Jika volume penjualan tinggi berarti pasar potensial. Misalnya, untuk volume penjualan usaha skala kecil sebesar Rp 5 miliar per tahun atau sebesar Rp 10 juta per hari, berarti ukuran pasar cukup besar.
- i. Pertumbuhan Pasar. Pertumbuhan pasar dapat dianalisis dari pertumbuhan volume penjualan. Jika pertumbuhan pasar tinggi (misalnya lebih dari 20 persen), berarti potensi pasar tinggi.
- j. Laba Kotor. Apakah perkiraan margin laba kotor tinggi atau rendah? Jika profit margin kotor lebih dari 20 persen berarti pasar potensial.
- k. Pangsa Pasar. Pangsa pasar bisa dianalisis dari selisih antara jumlah barang dan jasa yang diminta dengan jumlah barang dan jasa yang ditawarkan. Jika pangsa pasar menurut proyeksi meningkat bahkan

setelah lima tahun mencapai 40 persen, berarti bisnis yang akan dilakukan atau dikembangkan memiliki pangsa pasar yang tinggi. Bila aspek pemasaran global layak, maka analisis berikutnya adalah aspek produksi atau operasi.

2. Analisis Aspek Produksi/Operasi

Beberapa unsur dari aspek produksi/operasi yang harus dianalisis, di antaranya:

- a. Lokasi Operasi. Untuk bisnis hendaknya dipilih lokasi yang paling strategis dan paling efisien baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi pelanggannya. Misalnya dekat ke pemasok, dekat ke konsumen, dekat ke alat transport atau di antara ketiganya. Di samping itu lokasi bisnis harus menarik agar konsumen tetap loyal.
- b. Volume Operasi. Volume operasi harus relevan dengan potensi pasar dan prediksi permintaan, sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan kapasitas. Volume operasi yang berlebihan akan menimbulkan permasalahan baru dalam penyimpanan/penggudangan yang pada akhirnya mempengaruhi harga pokok penjualan.
- c. Mesin dan Peralatan. Mesin dan peralatan harus sesuai dengan perkembangan teknologi masa kini dan yang akan datang, serta harus disesuaikan dengan luas produksi supaya tidak terjadi kelebihan kapasitas.
- d. Bahan Baku dan Bahan Penolong. Bahan baku dan bahan penolong serta sumber daya yang diperlukan harus cukup tersedia. Persediaan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan, sehingga persediaan tersebut efisien.
- e. Tenaga Kerja. Berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan dan bagaimana kualifikasinya. Jumlah dan kualifikasi karyawan harus disesuaikan dengan keperluan jam kerja dan kualifikasi pekerjaan itu, supaya lebih tepat, lebih cepat, dan lebih hemat (efisien).
- f. Lay-out. Lay-out adalah tata ruang atau tata letak berbagai fasilitas operasi. Lay-out harus tepat dan prosesnya praktis sehingga efisien.

Bila aspek pemasaran dan operasi layak, maka analisis aspek manajemen.

3. Analisis Aspek Manajemen

Dalam menganalisis aspek-aspek manajemen ada beberapa unsur yang harus dianalisis meliputi komponen:

- a. Kepemilikan. Apakah unit bisnis yang akan didirikan milik pribadi (perseorangan) atau milik bersama (persekutuan seperti CV, PT, dan bentuk badan usaha lainnya). Apa saja keuntungan dan kerugian dari unit bisnis yang kita pilih tersebut? Hendaknya dipilih yang tidak beresiko terlalu tinggi dan menguntungkan.
- b. Organisasi. Macam organisasi apa yang diperlukan? Apakah organisasi lini, organisasi staf, lini dan staf atau bentuk lainnya. Tentukan jenis yang paling tepat dan efisien.
- c. Tim manajemen. Apakah bisnis akan dikelola sendiri atau melibatkan orang lain secara profesional. Tergantung pada skala usaha dan kemampuan yang dimiliki wirausaha. Bila bisnisnya besar, buat team manajemen yang solid.
- d. Karyawan. Karyawan harus disesuaikan dengan jumlah, kualifikasi dan kualitas yang diperlukan. Bila dari analisis ketiga aspek di atas tidak menimbulkan permasalahan, maka analisis bisnis dapat diteruskan (go) kepada analisis aspek keuangan. Setelah aspek pemasaran, operasi, dan manajemen layak, maka analisis berikutnya adalah aspek keuangan.

4. Analisis Aspek Keuangan

Analisis aspek keuangan meliputi komponen-komponen sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Dana, yaitu kebutuhan dana untuk operasional perusahaan, misalnya berapa besarnya dana untuk aktiva tetap, untuk modal kerja dan pembiayaan awal.
- b. Sumber Dana. Beberapa sumber dana yang layak digali, yaitu sumber dana internal (misalnya modal yang disetor, laba yang ditahan, penyusutan) dan modal eksternal (misalnya saham-saham, obligasi, dan pinjaman).
- c. Proyek Neraca. Sangat penting untuk mengetahui posisi harta dan kekayaan serta untuk mengetahui kondisi keuangan lainnya. Misalnya

posisi aktiva lancar, aktiva tetap, pasiva lancar, kewajiban jangka panjang dan kekayaan bersih.

- d. **Proyeksi Rugi & Laba.** Proyeksi rugi & laba dari tahun ketahun menggambarkan perkiraan laba atau rugi di masa yang akan datang. Komponen rugi & laba meliputi proyeksi penjualan, proyeksi biaya, proyeksi rugi/laba bersih.
- e. **Proyeksi Aliran Kas (Cash Flow).** Dari aliran kas dapat dilihat kemampuan perusahaan untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban keuangannya. Ada tiga jenis aliran kas, yaitu:
 1. Aliran kas masuk (cash in flow), merupakan penerimaan-penerimaan yang berupa hasil penjualan atau pendapatan.
 2. Aliran kas keluar (cash out flow), merupakan biaya-biaya termasuk pembayaran bunga dan pajak.
 3. Aliran kas masuk bersih (net cash in-flow), merupakan selisih dari aliran kas masuk dan aliran kas keluar ditambah penyusutan dengan diperhitungkan bunga setelah pajak.

Rumusnya:

$$\text{Aliran Kas masuk bersih} = \text{Laba setelah pajak} + \text{penyusutan} + (1 - \text{tarif pajak}) \text{ bunga}$$

Tahun	Laba Setelah Pajak	Penyusutan	Bunga	Perolehan
0	1.000.000	100.000	0,18	1.100.000
1	2.500.000	350.000	0,20	2.850.000
2	3.250.000	500.000	0,22	7.750.000
3	6.500.000	1.000.000	0,24	7.500.000

D. TIME VALUE OF MONEY (NILAI WAKTU DARI UANG)

Prinsip yang digunakan sebagai dasar time value of money adalah adanya:

1. Preferensi waktu yaitu setiap orang punya preferensi untuk menikmati sumber-sumber yang dimilikinya kapan saja tergantung pada saat mana yang plaing menguntungkan/memberi kepuasan yang paling tinggi.
2. Adanya anggapan bahwa nilai Rp. 1,- Pada saat ini (sekarang) punya nilai lebih tinggi dari pada nilai Rp 1,- diwaktu yang akan datang

FAKTOR PENGGANDA (COMPOUNDING FACTOR)

Yaitu suatu bilangan lebih besar dari 1 yang dapat dipakai untuk mengalikan suatu jumlah yang ada pada saat sekaran guntuk menentukan nilainya di waktu yang akan datang setelah diberi bunganya pada tiap akhir tahun/periode.

Contoh:

Jika kita menabung di bank sebesar Rp 100 dengan bunga 20% maka nilai uang tersebut satu tahun yang akan datang adalah

$$\begin{aligned}100 + 20\% \times 100 &= 120 \text{ atau} \\100 (1 + 20\%) &= 120 \text{ atau} \\100 \times 1,20 &= 120\end{aligned}$$

Angka 1.20 adalah faktor pengganda

Jika uang tersebut disimpan selama 2 tahun maka nilainya pada akhir tahun ke 2 menjadi

$$\begin{aligned}100 + 100 \times 20\% + \{100 + (100 \times 20\%)\} \times 20\% = \\100 (1 + 20\%) + \{100 (1 + 20\%) \times 20\% = \\100 (1 + 20\%) (1 + 20\%)^i\end{aligned}$$

Demikian seterusnya jika jangka waktu penyimpanannya bertambah maka faktor penggandanya dipangkatkan dengan jumlah lamanya waktu disimpan.

Misalnya 5 Tahun

$$100 (1 + 20\%)^5$$

Jadi rumus umum untuk menentukan nilai P dimasa yang akan datang (Future value) pada tingkat bunga (1) tertentu pada tahun ke n adalah

$$F_n = P \times (1 + i)^n = P (1 + i)^n$$

F_n = Future Value pada tahun n (nilai yad)

P = Present Value (nilai sekarang)

i = Interest (tingkat bunga)

n = Banyaknya tahun

$$(1 + i)^n = \text{Faktor Pengganda } F / P \quad \begin{matrix} i \\ n \end{matrix}$$

FAKTOR DISKONT (DISCOUNT FAKTOR)

Yaitu suatu bilangan kurang dari 1 yang dapat dipakai untuk mengalikan suatu jumlah diwaktu yang akan datang (future value) untuk diketahui nilainya pada saat sekarang (Present Value).

$$F_n = P (1 + i)^n$$

$$P = \frac{F_n}{1 + i^n} = F_n \left(\frac{1}{1 + i} \right)^n$$

$$\left(\frac{1}{1 + i} \right)^n = \text{Faktor Diskonto } P/F \quad \begin{matrix} i \\ n \end{matrix}$$

ANNUITY

Annuity adalah jumlah yang dibayar atau diterima berturut-turut jumlahnya selalu sama (angsuran).

Jarak antara tiap angsuran sama, pembayaran pertama pada akhir periode pertama.

Dari rumus terdahulu kita bisa mengembangkan rumus untuk menghitung nilai annuity dimasa yad. (future value) dalam suatu jangka waktu tertentu.

Contoh: Kita menabung tiap tahun Rp 100,- selama 4 tahun dengan bunga 20%/tahun, maka pada akhir tahun ke 5 uang tersebut, jumlahnya:

$$F_5 = 100 (1 + 20\%)^4 + 100 (1 + 20\%)^3 + 100 (1 + 20\%)^2 + 100 (1 + 20\%) + 100$$

Rumus umum yang bisa digunakan

$$F_n = A \left[\sum_{t=0}^{n-1} (1 + i)^t \right]$$

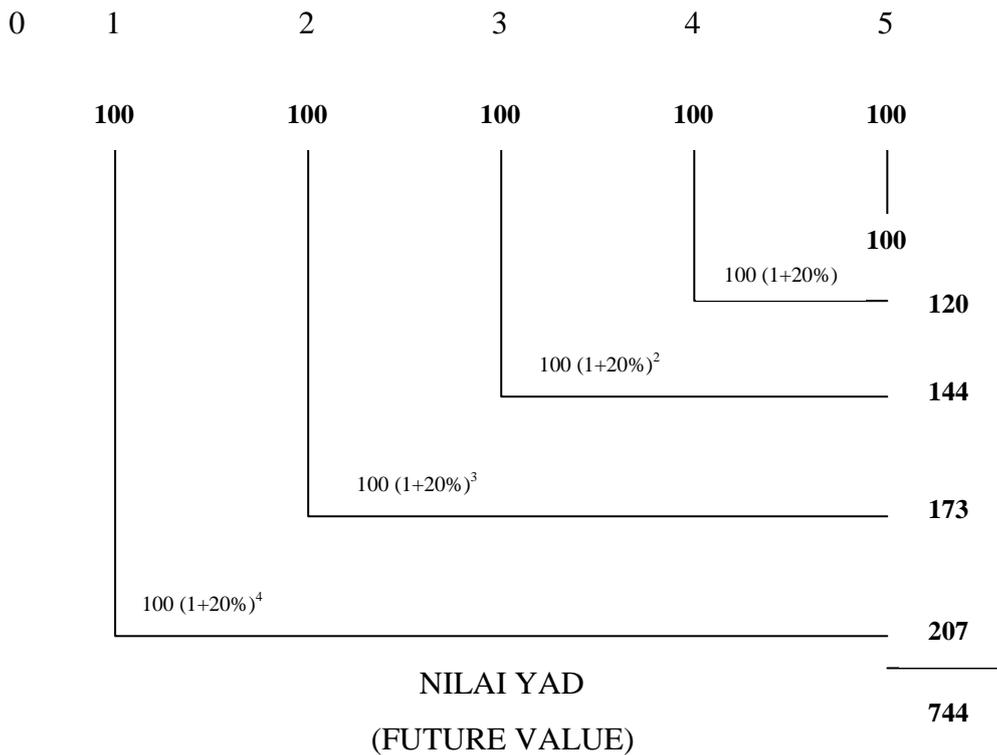
A = Annuity jumlah yang ditabung setiap kali

i = Suku bunga (interest)

n = Jumlah tahun

Jika digambarkan

Tahun



$$\sum_{t=0}^{n-1} 1 + i = \text{FAKTOR PENGGANDA UNTUK 1 PER ANUM} \quad F/A \quad \frac{i}{n}$$

NILAI SEKARANG UNTUK FAKTOR ANNUITY

Tabel ini menunjukkan faktor angka yang dapat digunakan untuk menentukan nilai sekarang (present value) (P) jika diketahui A, I dan n-nya.

Contoh:

Seorang siswa dijanjikan ayahnya akan diberi uang saku Rp 10.000,- setiap bulan.

Siswa tersebut menghendaki agar uangnya dibayarkan sekaligus pada saat sekarang untuk haknya selama setahun dengan perhitungan bunga 1% tiap bulan.

Jadi jumlah yang harus diterima adalah:

$$P = A \cdot P/A \frac{1\%}{12}$$

$$= 10.000 \times 11.255 = 112.550$$

Uraianya adalah sebagai berikut

$$P = 10.000 \left(\frac{1}{1+1\%} \right) + 10.000 \left(\frac{1}{1+1\%} \right)^2 + 10.000 \left(\frac{1}{1+1\%} \right)^3 + \dots +$$

$$10.000 \left(\frac{1}{1+1\%} \right)^{11} + 10.000 \left(\frac{1}{1+1\%} \right)^{12}$$

$$= 10.000 \left\{ \sum_{t=1}^{12} \frac{1}{1+1\%} \right\}^t = 10.000 \times 11.255 = \text{Rp } 112.500,-$$

Rumus Umumnya

$$P = A \left(\sum_{t=1}^n \frac{1}{1+i^t} \right) = A \cdot P/A \frac{i}{n}$$

D. Kriteria Investasi

Untuk mengetahui layak tidaknya suatu investasi yang dilakukan dan menguntungkan secara ekonomis dipergunakan empat criteria yaitu metode Payback Period, Net Present Value, Internal Rate of Return dan Probability Index.

a. Payback Period (PBP)

Payback Period sangat penting untuk menghitung jangka waktu pengembalian modal. Payback period adalah suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi untuk menghitung waktu pengembalian investasi (payback) tersebut digunakan rumus.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \times 1 \text{ Tahun}$$

Jika payback period lebih pendek waktunya dari pada maksimum payback period, maka usulan investasi dapat diterima.

Contoh:

Suatu perusahaan menanamkan modalnya dalam bentuk investasi sebesar Rp 24.000.000. Dari investasi tersebut memperoleh keuntungan setelah pajak sebesar Rp. 5.000.000. Depresiasi sebesar Rp.3.000.000,00, maka periodnya adalah:

Investasi	Rp. 24.000.000,00
Keuntungan setelah pajak	Rp. 5.000.000,00
Depresiasi	<u>Rp. 3.000.000,00</u>
Aliran Kas Masuk	Rp. 8.000.000,00

$$\text{Payback Period} = \frac{24.000.000,00}{8.000.000,00} \times 1 \text{ Tahun} = 3 \text{ Tahun}$$

Perhitungan dengan menggunakan payback period seperti di atas masih memiliki kelemahan karena kurang memperhitungkan unsur waktu.

Perlu diingat bahwa suatu bisnis memiliki keuntungan ekonomis apabila:

$$\begin{aligned} \pi &= \text{TR} - \text{TC} > 0 \text{ atau} \\ \pi &= \text{Bt} - (\text{Co} + \sum \text{Ct}) > 0 \text{ atau} \\ \pi &= - \frac{\text{TR}}{\text{TC}} = \frac{\sum \text{Bt}}{(\text{Co} + \text{Ct})} > 0 \end{aligned}$$

dimana,

π = profit (keuntungan ekonomis)

$TR = B_t$, ialah penerimaan total tahunan (Total Revenue) yang merupakan manfaat ekonomis suatu proyek atau disebut juga aliran kas per tahun pada periode t .

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

C_0 = ialah biaya tetap awal.

C_t = ialah biaya variable.

Dalam perhitungan keuntungan seperti diatas masih mengandung unsur kelemahan sebab tidak memasukan unsur waktu dan unsur rate of interest atau rate of return. Rate of interest atau rate of return ialah konsep periodic yang mengukur Return on Investment (ROI). Untuk mengukur "rate of interest biasanya digunakan bunga bank yang berlaku secara umum atau berdasarkan tingkat pengembalian kredit atraktif minimum yang diharapkan investor (expect minimum attractive rate of return =MARR).

Dalam menilai kriteria investasi unsur waktu dan rate of interest harus dimasukkan, seperti pada penilaian kriteria nilai bersih sekarang (Net Present Value).

b. Kriteria Nilai Bersih Sekarang

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 pada saat sekarang, karena adanya factor interest rate yang besarnya tertentu dan besarnya biaya yang dianalisis sepanjang waktu. Oleh sebab itu, dalam study kelayakan usaha, unsure waktu dan interest rate diperhitungkan.

Rumus:

$$NPV_i = \sum \left(\frac{Bt}{1+i^t} \right) - \left\{ \left(Co + \sum \left(\frac{Ct}{1+i^t} \right) \right) \right\}, \text{ atau}$$

$$NPV_i = \sum PF_t B_t - \sum PF_t C_t \text{ dimana } t = 1, 2, 3...n$$

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

Dimana;

NPV = Nilai Bersih Sekarang

Bt = Benefit (aliran kas masuk pada periode t)

i = Interest (tingkat bunga bank yang berlaku)

t = Periode waktu

$(1 + i)^{-t}$ = Discount factor atau Faktor Nilai Sekarang atau (PF_t).

PF_t dapat dihitung sebagai berikut:

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

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

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

Bila dimisalkan bungan Bank yang berlaku 24%, maka:

$$PF_2 = (1 + 0,24)^{-2} = 0,6504$$

c. Kriteria Rasio Manfaat Biaya (Benefit Cost Rasio)

Untuk menghitung Benefit Cost Ratio (BCR) digunakan rumus sebagai berikut:

$$BCR_i = \frac{\sum Bt / 1+i^t}{Co + \sum 1+i^t}$$

Manfaat ekonomis diperoleh apabila $BCR > 1$. Dari kasus di atas maka besarnya BCR adalah sebagai berikut:

$$PF_t(Bt) = 16,95 + 17,95 + 16,96 + 30,95 + 17,48 = 130,02$$

$$PF_t(Ct) = 40 + 8,47 + 10,77 + 24,34 + 10,32 + 2,19 = 96,09$$

$$BCR_i = \frac{\sum PF_t}{\sum PF_t Ct} = \frac{130,02}{96,09} = 1,35$$

Karena nilai $BCR > 1$ maka investasi dalam mesin baru pada perusahaan konveksi itu layak secara ekonomis. Manfaat ekonomis dari pembelian mesin baru adalah 1,35 kali lebih besar daripada nilai biaya total pada tingkat bunga (interest rate) = 0,18. Dengan besarnya $BCR = 1,35$ berarti setiap Rp 1 yang diinvestasikan akan memberikan hasil sebesar Rp 1,35 karena itu investasi dalam usaha koveksi tersebut sangat layak. Bila $BCR < 1$ maka proyek bisnis memberikan kerugian secara ekonomis.

d. Kriteria Internal Ret of Return (IRR)

Adalah suatu interest rate (i) yang membuat nilai Net Preset Value (NPV) adalah nol atau disebut juga indeks keuntungan (Profitability index = PI).

Kriteria IRR adalah:

Bila $IRR > MARR$, maka bisnis layak secara ekonomis dimana :
 $MARR = \text{Minimum Atractive Rate of Return.}$

IRR dapat dihitung dengan cara melakukan coba-coba memasukan interest rate, yaitu untuk mengetahui secara pasti berapa nilai interest rate yang membuat $NPV = 0$. misalkan dalam kasus diatas ketika dimasukan nilai interest rate 18% maka nilai $NPV = \text{Rp. } 33,93 \text{ juta}$ yang berarti nilai $NPV > 0$. Karena nilai $NPV > 0$ maka kita coba lagi dengan menggunakan bunga di atas 18 %, misalkan 24 % sehingga hasilnya adalah sebagai berikut:

Tahun	PF	Ct	Bt	PF (Ct)	PF (Bt)	NPV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)(3)	(6)=(2)(4)	(7)=(6) - (5)
0	1	20	0	40.00	0	-40
1	0.7353	10	20	7.35	14.71	7.36
2	0.5407	15	25	8.11	13.51	5.40
3	0.3975	40	80	15.9	31.80	15.90
4	0.2923	20	60	5.85	17.54	11.69
5	0.2149	5	40	1.01	8.59	7.58
				NPV _(t = 0.36)	NPV _{t =}	7.94

Dengan menggunakan tingkat bunga 24 % ternyata NPV nya masih lebih besar dari pada 0. Coba lagi dengan menggunakan tingkat bunga 40%, maka hasilnya sebagai berikut:

Tahun	PF	Ct	Bt	PF (Ct)	PF (Bt)	NPV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)(3)	(6)=(2)(4)	(7)=(6) - (5)
0	1	20	0	40.00	0	-40
1	0.7143	10	20	7.14	14.28	7.14
2	0.5102	15	25	7.65	12.76	5.11
3	0.3644	40	80	14.58	29.15	14.57
4	0.2603	20	60	5.20	15.62	10.42
5	0.1859	5	40	0.93	7.43	6.50
				NPV _(t = 0.36)	NPV _{t =}	3.74

Ternyata NPV > 0, maka dicoba lagi dengan menggunakan tingkat bunga sebesar 48 persen. Hasilnya adalah sebagai berikut:

$$NPV_{(i = 0.48)}$$

Tahun	PF	Ct	Bt	PF (Ct)	PF (Bt)	NPV
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(2)(3)	(6)=(2)(4)	(7)=(6) - (5)
0	1	20	0	40.00	0	-40
1	0.6757	10	20	6.76	13.51	6.75
2	0.4565	15	25	6.85	11.41	4.56
3	0.3085	40	80	12.34	24.68	12.34
4	0.2084	20	60	4.17	12.5	8.33
5	0.1408	5	40	0.70	5.63	4.93
				NPV _(t = 0.36)	NPV _{t =}	-3.09

Setelah dicoba dengan tingkat bunga 48 persen ternyata NPV < 0.

Dengan cara dicoba-coba seperti di atas, maka diperoleh:

$$NPV_{(i = 0.18)} = 33,93 > 0$$

$$\text{NPV}_{(i=0.36)} = 7,94 > 0$$

$$\text{NPV}_{(i=0.40)} = 3,74 > 0$$

$$\text{NPV}_{(i=0.48)} = -3,09 < 0$$

NPV = 0 terletak antara interest 40 dan 48, selain diantara angka-angka itu NPV tidak sama dengan nol. Dengan menggunakan interpolasi ;

$$i = 0,40 \text{} \rightarrow \text{NPV} = 3,74$$

$$i = 0,48 \text{} \rightarrow \text{NPV} = -3,09$$

maka,

$$\text{IRR} = 0,40 + (3,74 - 0) / (3,74 - (-3,09)) (0,48 - 0,40)$$

$$\text{IRR} = 0,4438 \text{ atau } 44,38 \%$$

Karena pada tingkat interest rate 44,38 %, nilai NPV = 0, maka proyek tersebut layak secara ekonomis.

BAB – IV

PENGELOLAAN USAHA DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

I. PENGELOLAAN USAHA

A. Perencanaan Usaha

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

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

- (1) Rangkuman pelaksanaan (Executive Summary)
- (2) Pernyataan Misi (Mission Statement)
- (3) Lingkungan Usaha (Business Environment)
- (4) Perencanaan Pemasaran (Marketing Plan)
- (5) Team Manajemen (Management Team)
- (6) Data Finansial (Financial Data)
- (7) Pertimbangan Legal (Legal Consideration)
- (8) Jaminan Asuransi (Insurance Requirements)
- (9) Orang-orang Penting (Key Person)

(10) Pemasok (Suppliers)

(11) Risiko (Risk)

Ringkasan pelaksanaan (Executive Summary), menjelaskan tentang: (1) Maksud usaha, (2) Usulan financial, (3) Permintaan dana, (4) Cara menggunakan dana dan cara pembayaran kembali pinjaman. Secara rinci, komponen-komponen yang tercantum dalam format usaha tersebut meliputi:

1. Ringkasan Pelaksanaan (Executive Summary). Ini dibuat tidak lebih dari 2 halaman, yang memuat tentang:
 - a. Nama, alamat, dan nomor telepon perusahaan.
 - b. Nama, alamat, dan nomor telepon “key person”.
 - c. Laporan singkat gambaran perusahaan.
 - d. Laporan singkat gambaran pasar untuk produk.
 - e. Laporan singkat gambaran aksi-aksi strategis untuk meraih keberhasilan perusahaan.
 - f. Laporan singkat gambaran manajerial dan pengalaman teknik dari “key person”.
 - g. Laporan keperluan dana dan cara menggunakannya.
 - h. Rekening penerimaan dan neraca saldo.
2. Perencanaan Usaha Secara Detail (Detailed Business Pland)
 - a. Latar Belakang Usaha
 - (1) Laporan Singkat sejarah perusahaan.
 - (2) Situasi yang ada saat ini.
 - b. Gambaran Usaha Secara Detail
 - (1) Keunikan usaha yang dimiliki.
 - (2) Bagaimana keunikan itu menciptakan nilai.
 - (3) Faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan (seperti harga persaingan, kualitas, kehandalan, ketahanan, sifat-sifat teknik dsb.
 - c. Analisis Pasar
 - (1) Potensi pembeli terhadap barang (dispesifikasikan).
 - (2) Motivasi mereka membeli.
 - (3) Ukuran Pasar (jumlah pelanggan di pasar).

- (4) Pembelanjaan total tahunan.
 - (5) Sifat-sifat pembelian, apakah barang tahan lama? Apakah produk hanya dibeli pada musim tertentu?
 - (6) Target Pasar Spesifik: Apakah kita mengetahui konsumen potensial yang akan kita tuju.
 - (7) Pengaruh Pasar Eksternal: Bagaimana masing-masing kekuatan eksternal mempengaruhi penjualan, misalnya:
 - Faktor Ekonomi, seperti: inflasi, resesi, dan tinggi rendahnya pengangguran.
 - Faktor Sosial, seperti usia pelanggan, lokasi, tingkat pendapatan, ukuran rumah tangga, dan sifat khusus masyarakat.
- d. Analisis Pesaing, memuat gambaran tentang:
- (1) Pesaing yang ada: Jumlah pesaing yang kita kenal dan kepercayaan pelanggan terhadap kita.
 - (2) Perusahaan yang mungkin masuk pasar: Siapa, kapan, dan mengapa masuk pasar? Apa dampak dari masuknya pesaing baru terhadap target pasar kita?
 - (3) Kekuatan dan Kelemahan Pesaing.
- e. Perencanaan Strategi Usaha
- (1) Rencana untuk memasarkan produk, khususnya yang berkenaan dengan strategi pemasaran, seperti harga, promosi dan periklanan, dan pelayanan pada pelanggan.
 - (2) Bandingkan produk kita dengan produk yang sudah ada di pasar.
- f. Spesifikasi Organisasi dan Manajemen
- (1) Bagaimana perusahaan diorganisir baik secara legal (seperti korporasi, partnership atau yang lainnya) maupun secara fungsional.
 - (2) Orang-orang kunci dalam perusahaan, beserta latar belakang, dan sifat-sifat spesifik lain yang mempengaruhi keberhasilan usaha.
- g. Perencanaan Keuangan (Finansial)
- (1) Jumlah uang yang diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa serta untuk operasional usaha.

- (2) Ciptakan pembelanjaan kas untuk ditunjukkan kepada bank atau investor lain yang akan membantu pendanaan perusahaan.
 - (3) Proyeksi Biaya Operasional secara realistis untuk membiayai material, tenaga kerja, peralatan pemasaran, dan biaya lainnya.
 - (4) Proyeksi dan aktualisasi neraca dan laporan rugi laba perusahaan.
 - (5) Analisis Pulang Pokok.
- h. Perencanaan Aksi Strategis
- (1) Penjelasan misi kita dalam perusahaan.
 - (2) Penampilan tujuan dan sasaran yang spesifik.
 - (3) Pernyataan strategi produksi dan pemasaran.
 - (4) Bagaimana strategi akan dikonversikan ke dalam perencanaan operasional.
 - (5) Prosedur pengawasan untuk menjaga perusahaan dari serangan.

Setelah membuat “*executive summary*”, langkah berikutnya adalah menentukan misi usaha (bisnis mission). Misi bisnis menggambarkan maksud-maksud bisnis dan filosofi manajemen perusahaan. Sebagai contoh dapat kita lihat dalam misi bisnis berikut ini :” Kita yakin bahwa produk yang dibikin akan berkualitas terbaik dan memiliki nilai lebih karena berkhasiat untuk menyegarkan tubuh dan dibuat oleh orang-orang yang berpengalaman puluhan tahun”.

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

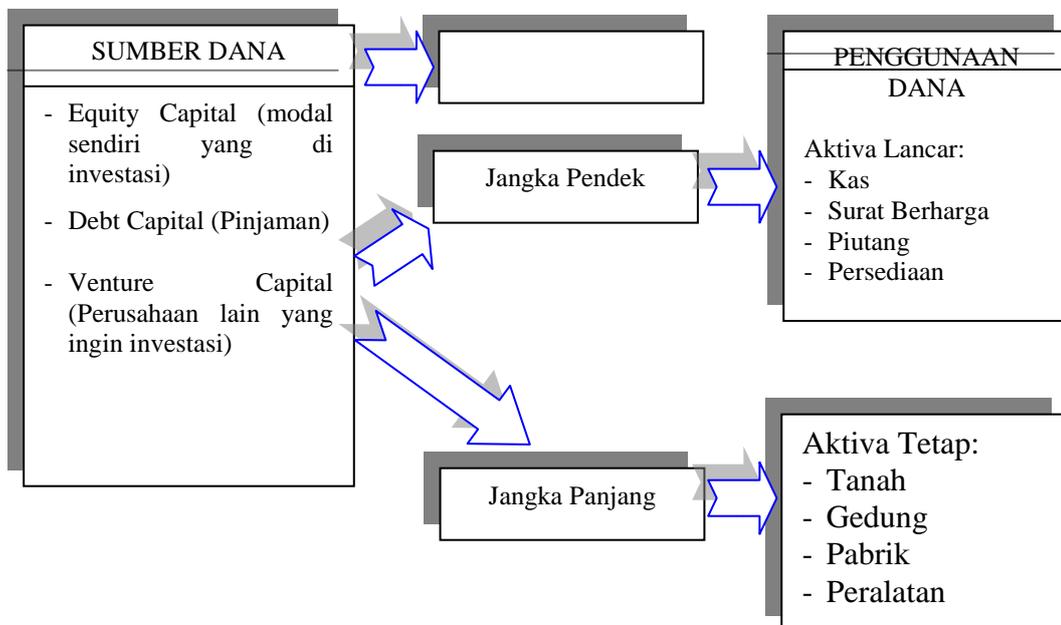
B. Pengelolaan Keuangan

Ada tiga aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan keuangan, yaitu: (1) Aspek sumber dana; (2) Aspek rencana dan penggunaan dana; (3) Aspek pengawasan atau pengendalian keuangan. Pada gambar di bawah ini dapat anda perhatikan siklus sumber dana dan penggunaannya serta pengendaliannya.

I. Sumber-sumber keuangan perusahaan

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

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



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

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

II. Perencanaan Keuangan dan Penggunaan Dana

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

1. Biaya Awal
2. Proyeksi/Rancangan Keuangan, yang mencakup:
 - a. Pembukaan Neraca Harian
 - b. Proyeksi/Rancangan Neraca Pendapatan (Income Statement)
 - c. Proyeksi/Rancangan Neraca Aliran Kas (Cash Flow Statements)
3. Analisis Pulang Pokok.

Biaya awal (Start-up Cost), adalah biaya yang diperlukan ketika perusahaan akan berdiri. Biaya awal perusahaan yang baru berdiri pada umumnya meliputi:

- a. Biaya awal yang tidak terduga (unik)
- b. Biaya administrasi (gaji karyawan dan peralatan kantor)
- c. Biaya (sewa) bangunan
- d. Biaya asuransi
- e. Biaya tambahan atau biaya secara umum

Sebagai ilustrasi bagi perusahaan baru, perkiraan keseluruhan biaya awal perusahaan atau estimasi biaya perusahaan yang diperlukan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

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

II. TEKNIK DAN STRATEGI PEMASARAN

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

A. Perencanaan Pemasaran

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

Langkah 1: Penentuan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan

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

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

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

1. Pasar Individual (individual market)
2. Relung Pasar (niche market)
3. Segmentasi Pasar (market segmentation)

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

Langkah 3: Menempatkan Strategi Pemasaran dalam Persaingan

Penerapan strategi pemasaran sangat tergantung pada keadaan lingkungan persaingan pasar yang ada dari hari kehari. Keberhasilan dalam segmentasi pasar sangat tergantung pada potensi yang menggambarkan permintaan dari lingkungan persaingan. Ada 6 strategi untuk memenuhi permintaan dari lingkungan yang bersaing:

1. Berorientasi pada pelanggan (*Customer Orientation*)
2. Kualitas (*Quality*), ialah mengutamakan TQM (*Total Quality Management*) yaitu efektif, efisien, dan tepat.
3. Kesenangan (*Convenience*), yaitu memfokuskan perhatian pada kesenangan hidup, kenyamanan, dan kenikmatan.

4. Inovasi (*Innovation*), yaitu harus berkonsentrasi untuk berinovasi dalam produk, jasa, maupun proses.
5. Kecepatan (*Speed*), atau disebut juga TCM (*Time Compression Management*), yang diwujudkan dalam bentuk :
 - a. Kecepatan untuk menempatkan produk baru dipasar
 - b. Memperpendek waktu untuk merespons keinginan dan kebutuhan pelanggan (*customer response time*).
6. Pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Langkah 4: Pemilihan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran ialah paduan dari kinerja wirausaha dengan hasil pengujian dan penelitian pasar sebelumnya dalam mengembangkan keberhasilan strategi pemasaran.

Untuk menarik konsumen, wirausaha bisnis merekayasa indicator-indikator yang terdapat dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu *probe, product, price, place, promotion*.

B. Strategi Pemasaran

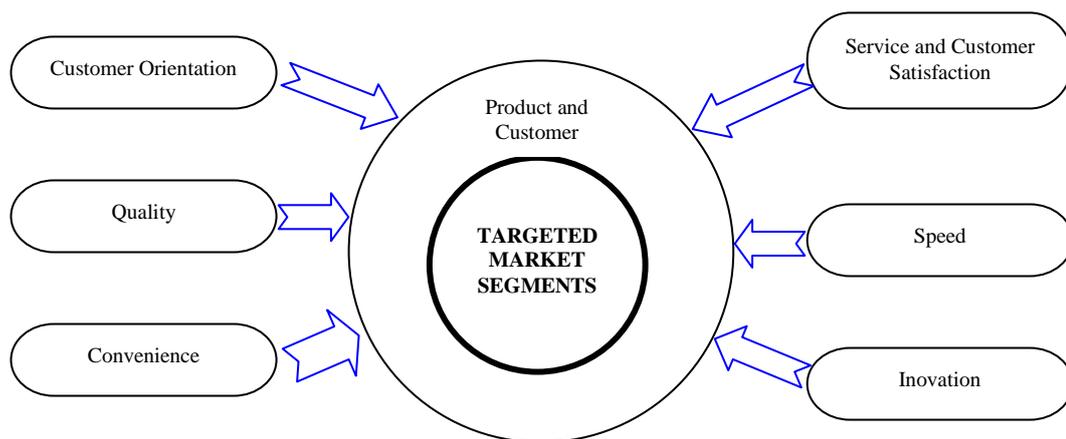
1. Penelitian dan Pengembangan Pasar (*Probe*).

Seperti telah dikemukakan bahwa langkah pertama dalam kegiatan pemasaran adalah meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen. Berapa jumlahnya, bagaimana daya belinya, dimana tempat konsumennya, dan berapa permintaannya, kesemuanya merupakan informasi penting bagi pemasaran baru. Menurut Peggy Lambing dan Charles L. Kuehl (2000:153) bahwa keunggulan bersaing perusahaan baru terletak pada perbedaan (diferensiasi) perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam hal: (a) Kualitas yang lebih baik, (b) Harga yang lebih murah dan bisa ditawarkan, (c) Lokasi yang lebih cocok, lebih dekat, lebih cepat. (d) Seleksi barang dan jasa yang lebih menarik, (e) Pelayanan yang lebih menarik dan memuaskan konsumen, dan (f) Kecepatan, baik dalam pelayanan maupun dalam penyaluran barang. Oleh sebab itu, menurut Zimmer (1996:117),

bagi usaha baru sangatlah cocok untuk menerapkan Strategi “market driven”. Strategi ini dibangun berdasarkan enam fundasi:

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

Keenam komponen tersebut secara bersama-sama ditujukan dalam rangka memenuhi target pasar sasaran, seperti tampak pada Gambar.



Berorientasi pada Konsumen

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

1. Bila ada pelanggan yang merasa kurang puas, penuhilah secepat mungkin kekurangan tersebut.

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

Kualitas

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

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

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

1. Ketepatan (reliability), yaitu rata-rata kelalaian/pengabaian.

2. Daya tahan (durability), yaitu berapa lama barang dan jasa tersebut dapat dipakai/bertahan.
3. Mudah digunakan (ease of use), yaitu barang dan jasa tersebut memberikan kemudahan untuk digunakan.
4. Nama merek yang terkenal dan dipercaya (known and trusted brand name).
5. Harga yang relative rendah (low price).

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

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

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

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

- Bangun kualitas ke dalam proses.

- Kembangkan tim kerja dan sebarluaskan sampai departemen.
- Mantapkan ikatan dengan pemasok secara khusus.
- Latihlah manajer dan karyawan agar mereka partisipasi dalam program peningkatan kualitas.
- Berdayakan karyawan pada setiap tingkatan organisasi, berikan wewenang dan tanggung jawab dalam membuat keputusan untuk menentukan kualitas.
- Mantapkan komitmen manajer terhadap kualitas.
- Berikan insentif kepada orang yang bekerja berkualitas.
- Kembangkan strategi perusahaan dalam perbaikan kualitas.

Kesenangan

Untuk mengetahui kesenangan, dilakukan dengan cara meminta informasi kepada pelanggan, misalnya kesenangan apa yang mereka inginkan dan mereka harapkan dari pelayanan yang disajikan perusahaan? Untuk memberikan pelayanan yang menyenangkan harus diperhatikan hal-hal berikut:

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

Inovasi

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

Kecepatan

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

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

- Perbaharui keseluruhan proses agar lebih cepat.
- Ciptakan fungsi silang dari tim kerja, berikan kekuatan untuk memecahkan persoalan. Tim kerja yang dimaksud adalah insinyur, pabrikan, para penjual, ahli kualitas, dan bahkan pelanggan.
- Arahkan tujuan secara agresif untuk mengurangi waktu dan memperpendek jadwal. Melalui TQM diharapkan dapat mengurangi siklus waktu, misalnya yang seharusnya beberapa minggu menjadi beberapa hari atau jam saja, seharusnya sebulan hanya beberapa minggu saja, dan seterusnya.
- Tanamkan budaya cepat. Pelayanan harus cepat, tepat, hemat, sehat, dan nikmat.
- Gunakan teknologi yang dapat mempercepat proses.

Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

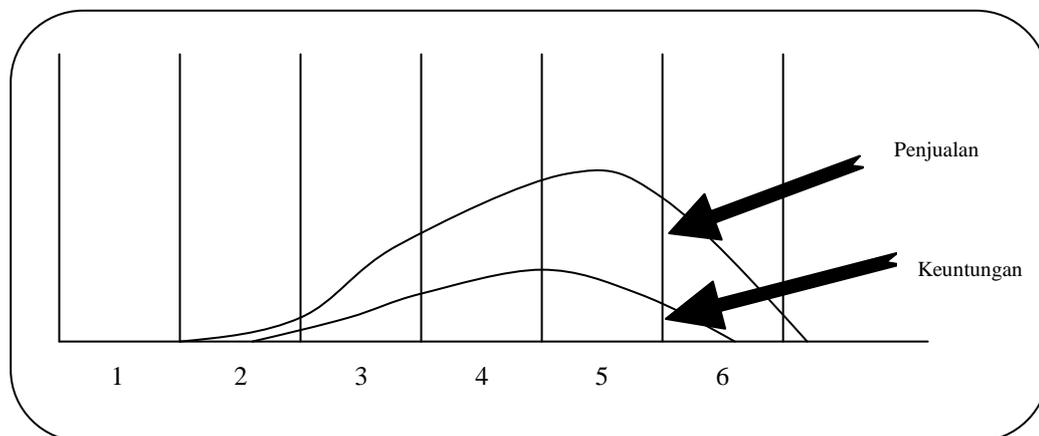
Wirausaha mengetahui bahwa salah satu cara yang terbaik untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru adalah dengan menyajikan pelayanan yang lebih baik yang tidak tertandingi oleh pesaing lain. Cara menciptakan pelayanan dan kepuasan pelanggan dapat dilakukan sebagai berikut:

- Dengarkan dan perhatikan pelanggan.
- Tetapkan pelayanan yang terbaik.
- Tetapkan ukuran dan kinerja standar.
- Berikan perlindungan hak-hak karyawan.

- Latih karyawan cara memberikan pelayanan yang istimewa.
- Gunakan teknologi yang memberikan pelayanan terbaik.
- Berikan hadiah bagi pelayanan terbaik.

2. Produk (*Product*)

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



(1) Tahap Pengembangan

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

- a. Produk baru tidak berbeda secara memadai dengan produk yang ada di pasar.
- b. Wirausaha tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang pasar.
- c. Perusahaan sangat miskin perencanaan dan kurang gencar dalam memperkenalkan produk-produk barunya.

- d. Wirausaha gagal untuk menyesuaikan strategi produknya ketika ada perubahan.
- e. Perusahaan kekurangan dan yang memadai dan kurang komitmen terhadap produk baru.

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

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

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

- Jenis-jenisnya diperbaharui.

- Kualitasnya dibeda-bedakan dan ditingkatkan.
- Model dan desainnya bermacam-macam dan dibedakan.
- Kemasan, warna, bentuk, ukuran, standar, merek dibuat sedemikian rupa sehingga lebih menarik.

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

(2) Tahap Pengenalan

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

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

(3) Tahap Pertumbuhan Penjualan

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

(4) Tahap Kematangan

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

(5) Tahap Kejenuhan

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

(6) Tahap Penurunan

Tahap ini merupakan lingkaran akhir daur hidup produk. Hasil penjualan produk secara terus-menerus mulai menurun, produk-produk lama mulai diobral dan cuci gudang, otomatis profit margin juga turun secara drastis. Apabila produk mencapai tahapan penurunan, tidak berarti merupakan tahap kegagalan, karena setiap produk yang telah populer akan selalu diperbaiki kembali. Namun demikian, tidak ada satupun perusahaan yang dapat mempertahankan posisi volume penjualan tanpa adanya inovasi dan

perubahan produk. Hasil-hasil inovasi dalam bentuk kreasi-kreasi produk secara terus menerus akan memberi kepuasan kepada konsumen.

3. Tempat (*Place*)

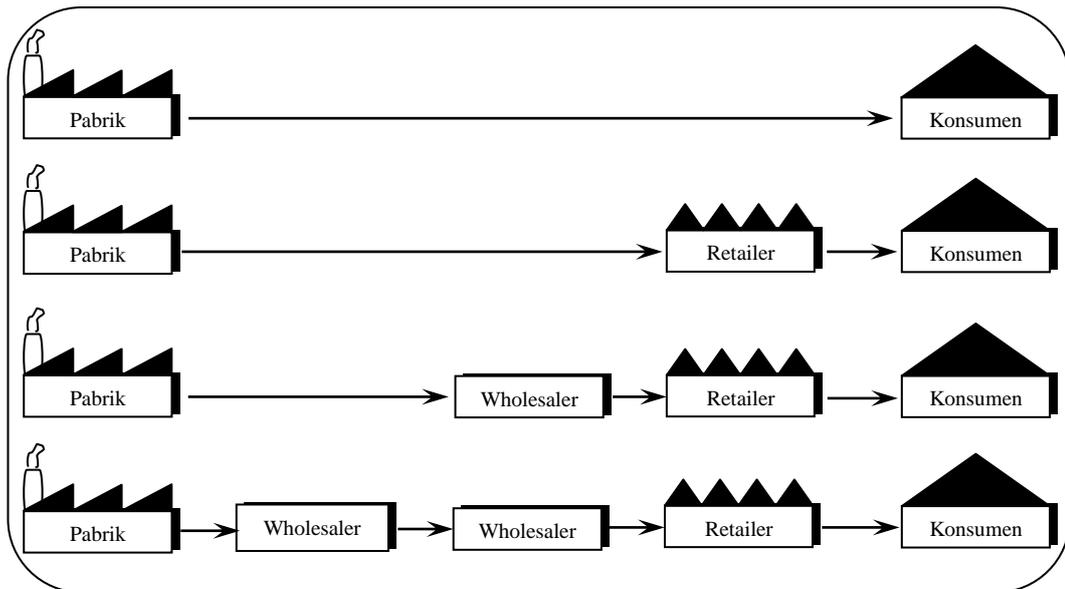
Tempat yang menarik bagi konsumen adalah tempat yang paling strategis, menyenangkan, dan efisien. Untuk mencapai sasaran tempat yang baik dapat dilakukan dengan jalan:

- Perbanyak saluran distribusi, misalkan langsung ke konsumen atau tidak langsung yaitu melalui para agen.
- Perluas segmentasi atau cakupannya, misal segmen lokal, regional, nasional, dan internasional.
- Tata outlay usahanya, misal tata etalase dan posisinya.
- Gunakan cara penyampaian barang seefisien mungkin.
- Merubah-rubah persediaan dari gudang yang satu ke gudang/tempat yang lain. Hal ini penting untuk mengendalikan persediaan dan penawaran.

Ada dua saluran distribusi yang masing-masing sangatlah berbeda, yaitu saluran distribusi untuk barang industri dan saluran distribusi untuk barang konsumsi. Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi, memiliki empat saluran distribusi, yaitu dari pabrik: (1) ke konsumen; (2) ke pedagang kecil lalu ke konsumen, (3) ke pedagang besar (grosir) lalu ke konsumen, (4) ke pedagang besar lalu ke pedagang besar ke pedagang kecil/eceran (retailer) dan ke konsumen.

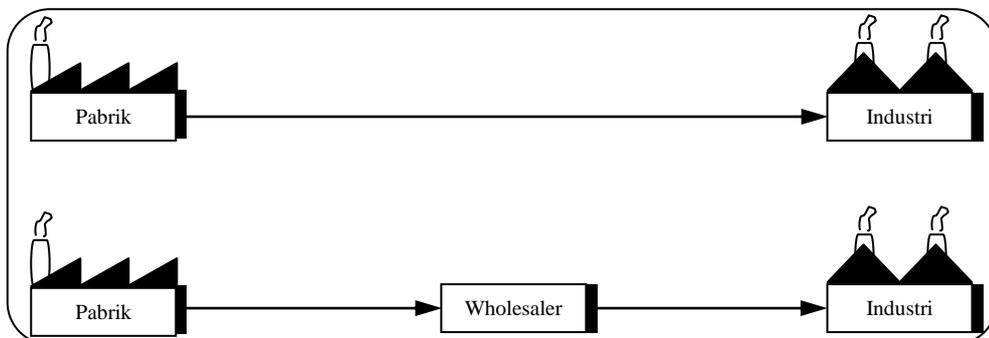
Dalam gambar berikut ke empat saluran distribusi tersebut tampak sebagai berikut :

Saluran Distribusi Barang Konsumen



Sedangkan untuk barang-barang industri pada umumnya hanya ada dua saluran, yaitu: (1) dari pabrik ke industri pemakai; (2) dari pabrik ke pedagang besar (grosir) lalu ke industri pemakai.

Saluran Distribusi Barang Industri



4. Harga (*Price*)

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

- a. Biaya barang dan jasa
- b. Permintaan dan penawaran pasar
- c. Antisipasi volume penjualan produk dan jasa
- d. Harga pesaing
- e. Kondisi ekonomi
- f. Lokasi usaha
- g. Fluktuasi musiman
- h. Faktor psikologis pelanggan
- i. Bunga kredit dan bentuk kredit
- j. Sensitivitas harga pelanggan (elastisitas permintaan)

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

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

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

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

Strategi Pemasaran: Bagi Usaha Baru

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

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

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

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

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

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

Teknik Penentuan Harga: untuk Produk Baru

Sangatlah berbahaya jika penentuan harga produk baru tidak hati-hati. Bila harga terlalu tinggi, maka akan menimbulkan kekurangan dalam volume penjualan. Sebaliknya bila harga terlalu rendah, maka biaya tidak akan tertutupi oleh hasil penjualan. Oleh sebab itu, dalam menetapkan harga bagi produk baru, wirausaha hendaknya mencoba memuaskan tiga objek, yaitu:

- (1) Hasil produk yang dapat diterima oleh konsumen potensial, tidak peduli berapa banyaknya.
- (2) Pelihara pangsa pasar yang diakibatkan oleh tumbuhnya persaingan. Jika produk baru berhasil, maka pesaing akan masuk ke pasar, dan perusahaan kecil harus memperluas atau sedikit mempertahankan pangsa pasar.

- (3) Untuk memperoleh laba. Perusahaan baru harus mempertahankan hasil penjualannya di atas biaya produksi.

Ada beberapa strategi penetapan harga yang digunakan untuk memantapkan harga produk-produk baru.

Teknik Penentuan Harga: untuk Barang Konsumsi

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

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

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

- 1) Strategi Penetrasi Harga (Price Penetration)**, yaitu menetapkan harga di bawah harga normal. Ini dilakukan bila usaha baru memperkenalkan produk barunya ke pasar dimana terdapat penjual produk yang sama dan terdapat persaingan yang tinggi. Hal ini dimaksudkan agar barang yang dihasilkan diterima oleh pasar. Agar produk yang dipasarkan berhasil dengan baik, maka produk baru harus berusaha menekan pasar. Untuk mempercepat menguasai pasar tersebut, produk baru harus dijual dengan harga yang relative rendah, sehingga tercapailah volume penjualan yang tinggi. Pengenalan produk tersebut biasanya dilengkapi dengan periklanan dan teknik promosi, penjualan khusus, potongan harga. Penerapan penetrasi harga harus dalam jangka waktu yang lama supaya diterima konsumen. Tujuan dari penetrasi harga adalah untuk mempertahankan produk baru di pasar.
- 2) Strategi Harga Skimming (Skimming Price)**, yaitu menetapkan harga di atas harga normal. Strategi ini digunakan bila memperkenalkan produk baru ke pasar dimana terdapat sedikit sekali atau tidak ada pesaing sama

sekali. Perusahaan menggunakan taktik ini apabila memperkenalkan produknya ke pasar dimana terdapat persaingan yang terdiri sekelompok elit pembeli yang mampu membayar dengan harga tinggi. Disini perusahaan menetapkan harga di atas harga normal untuk menutupi kembali biaya pengembangan awal dan biaya promosi dengan sesegera mungkin. Strategi harga yang meluncur tinggi di atas harga pasar ini bertujuan untuk menutupi biaya produk baru dan menghasilkan laba.

- 3) **Strategi “Sliding-Down-the-Demand-Curve”**. Salah satu variasi dari skimming price disebut sliding-down-the-demand-curve. Perusahaan baru memperkenalkan produknya dengan harga yang tinggi. Kemudian dengan kemajuan teknologi yang dimilikinya mampu menurunkan biaya dengan cepat sehingga menurunkan biaya produk dengan cepat pula ketimbang harga yang dimiliki pesaing. Dengan cara menjatuhkan perusahaan lain melalui penurunan harga barang dan jasa yang dimiliki akibat kemajuan teknologi tersebut, maka perusahaan baru akan melemahkan (mencemaskan) pesaing dan lama kelamaan volume penjualan menjadi tinggi. Tujuan dari strategi ini adalah untuk merebut keunggulan bersaing melalui keunggulan teknologi.
- 4) **Strategi “Follow-the-Leader Pricing”**. Strategi ini biasanya dilakukan oleh pedagang kecil dengan mengamati berbagai kebijaksanaan harga pesaing dan harga individual dengan meninjau periklanannya. Pedagang kecil menggunakan informasi ini untuk mencari peluang.

Teknik Penentuan Harga: untuk Barang Industri

1) **Strategi Cost-Plus Pricing.**

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

$$\text{Biaya:} \quad \text{Biaya:} \\ \text{Harga} \quad \text{Tenaga Kerja} \quad \text{Penjualan} \\ \text{Penjualan} = \quad \text{Bahan Baku} + \quad \text{dan} + \quad \text{Profi margin} \\ \quad \quad \quad \text{Overhead} \quad \quad \quad \text{Administrasi}$$

2) Pembiayaan Langsung dan Formulasi Harga.

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

Neraca Pendapatan

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

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

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

Upah Tenaga Kerja	Rp 55.000 per unit
Biaya variable Overhead	Rp 12.000 per unit
Biaya Variabel	<u>Rp 101.000 per unit</u>

Dengan contoh di atas, maka harga penjualan minimum sebesar Rp 1.010.000. Apabila harga jual di bawah harga minimum, maka biaya variabel tidak akan tertutupi. Untuk menghitung harga penjualan pulang pokok (break event) dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

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

Sehingga,

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

Dalam keadaan “break even”, laba = 0. Bila produk yang direncanakan 10.000 unit, dan biaya tetap sebesar Rp 20.000, maka harga jual pulang pokok:

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

Bila laba yang dikehendaki sebesar Rp 15.000, maka:

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

Teknik Penentuan Harga: untuk Jasa

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

Misal, suatu perusahaan reparasi TV menghabiskan biaya total sebesar Rp 15.000.000. Untuk perbaikan tersebut diperkirakan dibutuhkan jam kerja sebanyak 8.500 jam. Bila keuntungan yang diharapkan 20 persen, maka harga perjam dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Harga/Jam} &= \frac{\text{Biaya Total}}{\text{Jam Produktif}} \times \frac{1,00}{1,00 - \% \text{ Laba bersih}} \\ &= \frac{\text{Rp } 15.000.000}{8.500 \text{ jam}} \times \frac{1,00}{1,00 - 0,20} \\ &= \text{Rp } 1.764,71 \times 1,25 \\ &= \text{Rp } 2.205,88 \text{ per jam} \end{aligned}$$

Perhitungan di atas berlaku bila setiap pekerjaan memerlukan sejumlah material yang sama. Bila tidak menggunakan material yang sama, maka harga perjam kerja dihitung tanpa memasukan unsur biaya material. Misalkan biaya material yang diperlukan sebesar Rp 3.000.000, maka harga perjam kerja dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Harga/Jam} &= \frac{\text{Rp } 15.000.000 - \text{Rp } 3.000.000}{8.500 \text{ jam}} \times \frac{1,00}{1,00 - 0,20} \\ &= \text{Rp } 1.411,76 \times 1,25 \\ &= \text{Rp } 1.764,70 \text{ per jam} \end{aligned}$$

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

Biaya jasa (5 jam x Rp 1.764,70/jam)	= Rp 8.823,53
Biaya material	= Rp 2.100,00
Mark-up biaya material (10%)	= Rp 210,00
Harga Total	= <u><u>Rp 11.123,53</u></u>

Alat-alat Penentuan Harga

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

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

(2) Analisis Pulang Pokok (Break Even Point)

Digunakan untuk menutupi biaya variabel dan untuk menutupi biaya tetap, dengan rumus:

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

5. Promosi

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

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

Kegiatan-kegiatan di atas dapat dilakukan dengan periklanan dan promosi. Oleh karena itu, promosi merupakan cara mengkomunikasikan barang-barang dan jasa yang akan ditawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Sesuai dengan fungsi promosi yaitu menginformasikan (informed), membujuk (persuaded), mengingatkan (reminded), dan mempengaruhi (influenced), maka dengan cara promosi barang dan jasa yang dihasilkan akan mudah dikenal oleh konsumen. Ada beberapa jenis promosi:

- a. Periklanan, misalnya melalui media cetak (majalah, surat kabar) atau elektronik (radio, TV, Internet dll).
- b. Promosi penjualan, misalnya melalui pameran/eksibisi dagang, hiburan, dan lain sebagainya.
- c. Wiraniaga. Mempromosikan langsung barang itu ke konsumen sasaran dengan membawa poster.
- d. Pemasaran langsung. Langsung menghubungi konsumen.
- e. Humas, yaitu mempublikasikan barang kita melalui poster billboard, pamlet, dan lain sebagainya.

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

- (a) Mempertahankan pangsa pasar dan volume penjualan.
- (b) Mengembangkan pangsa pasar dan volume penjualan.

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

- Hargailah dan perhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen.
- Apa kelebihan dan kekurangan pemasaran yang kita miliki dan apa kelebihan dan kelemahan pesaing.
- Cari strategi lain untuk menyerang market leader.

C. Kiat Pemasaran: bagi Usaha Baru

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

(1) Cari Peluang Pasar

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

- Barang dan jasa apa yang paling dibutuhkan konsumen?
- Berapa banyak yang mereka butuhkan?
- Kualitas yang mana yang paling tepat?
- Berapa banyaknya?

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

- Amati kebutuhan apa yang paling banyak diperlukan oleh masyarakat sekitarnya. Misalnya, untuk kebutuhan rutin atau sehari-hari (seperti sembako), kebutuhan musiman seperti baju untuk lebaran, jaket untuk musim hujan dan kebutuhan lainnya yang paling sering diperlukan (misalnya, kebutuhan akan sabun cuci, odol, sabun mandi) dan pemenuh kebutuhan-kebutuhan lainnya.
- Kapan saja mereka membutuhkan barang, misalnya setiap saat atau sering sekali dibutuhkan, sering dibutuhkan, kadang-kadang dibutuhkan atau jarang dibutuhkan.
- Lihat karakteristik konsumen, baik dari segi jenis kelamin, usia, pekerjaan, maupun pendidikan. Karakteristik ini penting untuk menentukan jenis barang apa yang paling cocok dengan kebutuhan konsumen. Misalnya, bila konsumen wanita, maka kebutuhan wanita yang harus disediakan. Bila usia dewasa yang banyak, maka kebutuhan orang dewasa yang harus disediakan. Bila kebanyakan petani, maka sediakanlah alat-alat pertanian, bila pelajar maka alat-alat sekolah yang harus disediakan.

- Bagaimana daya beli (kemampuan bayar) konsumen. Perlu diperhatikan adalah pendapatan masyarakatnya. Misalnya masyarakat yang berpendapatan rendah, maka barang yang disajikan barang dengan kualitas dan harga yang terjangkau oleh tingkatan konsumen tersebut.
- Lihat ada pesaing atau tidak. Bila ada, peluang pasar apa yang belum digarap oleh pesaing. Bagi usaha baru dan kecil lebih baik menggarap niche market.

(2) Tempat yang Tepat

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

(3) Banyaknya Barang yang dibutuhkan

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

(4) Tentukan target apa yang hendak kita capai

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

Fungsi-fungsi pemasaran : Bagi Usaha baru

Ada beberapa kegiatan dalam lingkup pemasaran, yakni:

- (1) Pembelian, yaitu memberi barang yang akan kita jual kembali. Dalam kegiatan ini kita harus mencari pemasok (supplier) misalnya dari agen atau dari produsen atau dari pedagang besar (grosir). Bila dari produsen langsung, maka tanyakan alamat perusahaan yang menyediakan barang-barang tersebut kepada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan atau dari iklan dan majalah bisnis lainnya. Bila bukan dari produsen langsung lebih baik hubungi agen dan distributor terdekat.

- (2) Penyimpanan (menggudangkan), simpan barang-barang tersebut sebaik mungkin, jangan sampai berubah bentuk, sifat, warna, ukuran, dan standar kualitasnya.
- (3) Sortir dan Pengemasan, yaitu dilakukan dengan cara:
- a. Barang dikemas dengan bentuk dan warna yang menarik dan aman dari perubahan bentuk, warna, sifat, dan standar kualitas. Berilah merek dagang dengan baik.
 - b. Tanyakan, pembelian itu apakah bisa dengan kredit atau harus tunai, apakah bisa/tidak konsinyasi?
- (4) Penjualan. Penjualan berarti menyajikan barang agar konsumen tertarik dan membeli. Penjual dapat dilakukan dengan cara: (1) Langsung mendatangi konsumen, (2) Menunggu kedatangan konsumen, (3) Melayani pesanan, dan (4) Kontrak produksi. Agar pembeli tertarik dan membeli, usahakan pelayanan penjualan sebaik mungkin, misalnya:
- a. Kelompokkan barang-barang apa saja yang tahan lama dan cepat usang/rusak (tidak tahan lama). Letakan barang-barang yang sering diminta oleh konsumen pada tempat yang palang mudah dijangkau.
 - b. Berikan kepastian harga, supaya konsumen dapat membandingkannya dengan harga pesaing.
 - c. Layani konsumen dengan penuh keramahan, keakraban dan kekerabatan, dan berikan pelayanan yang cepat, tepat, hemat, sehat, dan nikmat.

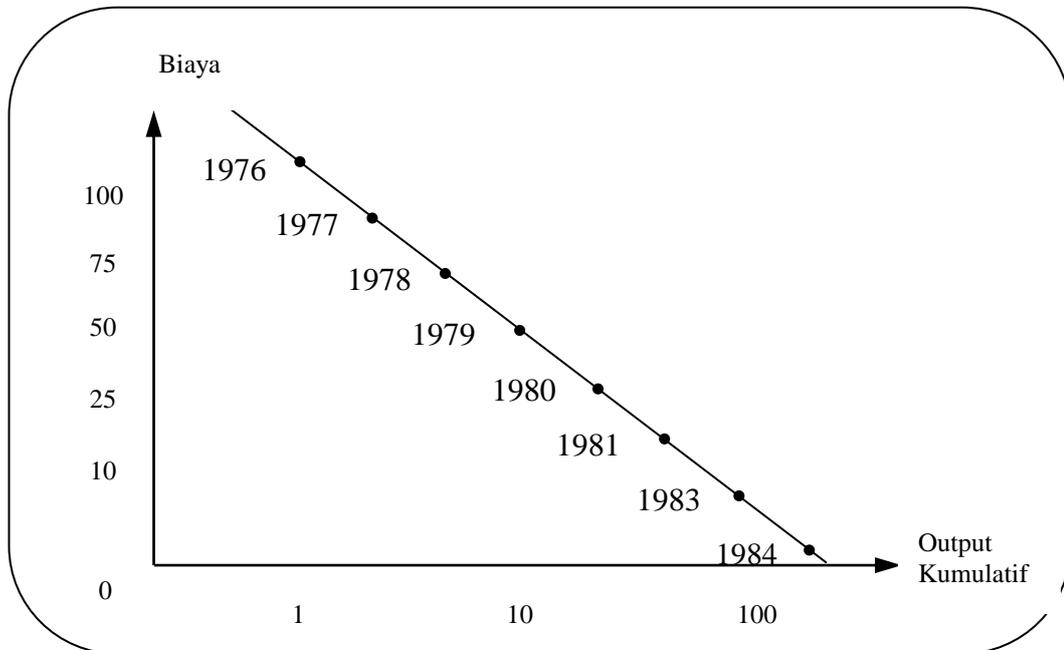
BAB V

TEKNIK PENGEMBANGAN USAHA

A. Perluasan skala ekonomi (*economic of scale*)

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

Berdasarkan hal di atas, maka skala usaha ekonomi (*economics of scale*) terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output menurunkan biaya jangka panjang. Skala usaha tidak ekonomis (*diseconomies of scale*) terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output menaikkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya dengan memperluas cakupan usaha (*economics of scope*). 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. Perhatikanlah kurva pengalaman berikut ini.



B. Perluasan Cakupan Usaha (*Economic of Scope*)

Cara ini bisa dilakukan dengan cara menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dari yang sekarang diproduksi (diversifikasi), serta dengan teknologi berbeda. Misalkan, usaha jasa angkutan kota diperluas dengan usaha jasa bus pariwisata, usaha jasa pendidikan diperluas dengan usaha jasa pelatihan, dan kursus-kursus. Dengan demikian, lingkup usaha ekonomis (*economics of scope*) dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Perluasan cakupan usaha ini bisa dilakukan apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup. Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis (*diseconomics of scope*), dapat didefinisikan sebagai suatu

diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, dimana biaya produksi total bersama (joint total production cost) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih besar daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Sebagai contoh: Seorang wirausaha yang telah memproduksi barang X dengan biaya sebesar $C(X)$ ingin memperluas usahanya dengan cara mengakuisisi (menggabungkan) perusahaan yang menghasilkan barang Y dengan besarnya biaya $C(Y)$. Dengan demikian, pada tingkat produksi yang sama diperlukan biaya produksi total bersama sebesar $C(XY)$. Dalam kasus ini lingkup usaha ekonomis (economics of scope) terjadi apabila biaya bersama lebih rendah dari pada jumlah biaya apabila produk dihasilkan masing-masing atau $C(XY) < C(X) + C(Y)$, dengan derajat lingkup usaha ekonomis DE.

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

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

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

BAB VII

MANAJEMEN DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

A. Manajemen Kewirausahaan

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

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

- Fokuskan terhadap pasar, bukan pada teknologi.
- Buat ramalan pendanaan untuk menghindari tidak terbiayainya perusahaan.
- Bangun team manajemen, bukan menonjolkan perorangan (not a "one-person" show).
- Beri peran tertentu, khusus bagi wirausaha penemu.

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

- Berada pertama di pasar dengan produk dan jasa baru.

- Posisikan produk dan jasa baru tersebut pada relung pasar yang tidak terlayani.
- Fokuskan barang dan jasa pada relung yang kecil tetapi bisa bertahan.
- Merubah karakteristik produk, pasar atau industri.

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

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

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

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

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

B. Strategi Kewirausahaan

Beberapa perusahaan kecil yang berhasil secara berkesinambungan dan dapat bersaing secara unggul pada umumnya dikarenakan memiliki keunggulan dalam bidang teknik, produk yang unik, dan memiliki cakupan

distribusi geografis pasar yang terbatas. Ada beberapa keputusan strategis yang diperlukan dalam kondisi pertumbuhan, yaitu:

- a. Perubahan produk barang dan jasa. Hal ini menyangkut pertanyaan : Produk dan jasa baru apa yang diinginkan oleh pelanggan? Bagaimana perubahan kebutuhan mereka apakah dapat ditentukan?
- b. Strategi yang menyangkut penetrasi pasar, ekspansi pasar, diversifikasi produk dan jasa, integrasi regional, atau ekspansi usaha. Ini menyangkut pertanyaan: Bagaimana pasar dapat dicapai? Bagaimana posisi strategis perusahaan harus diperbaiki? Peluang mana yang akan diambil?
- c. Kemampuan untuk memperoleh modal investasi dalam rangka penelitian dan pengembangan, proses produksi dan penggantian peralatan, dan dalam rangka penambahan sumber daya manusia. Hal ini menyangkut pertanyaan: Berapa modal yang diperlukan untuk investasi tersebut dan darimana sumbernya?
- d. Analisis sumber daya manusia, sehingga memiliki keterampilan yang unik untuk mengimplementasikan strategi. Pertanyaan adalah bagaimana sumber daya manusia itu akan dikembangkan supaya perusahaan sukses di pasar?
- e. Analisis pesaing baik yang ada maupun yang potensial untuk memantapkan strategi bersaing. Keputusannya harus berdasarkan perilaku, sumber daya, dan komitmen yang dimiliki pesaing dimasa lalu. Apakah pesaing akan merespons strategi yang kita terapkan? Kemampuan dan perencanaan apa yang diperlukan untuk respons mereka?
- f. Kemampuan untuk menopang keunggulan strategi perusahaan dan untuk memodifikasi strategi dalam menghadapi perubahan permintaan pelanggan dan perilaku strategi persaingan baru. Apakah perusahaan akan selalu mempertahankan keunggulan strategi tersebut selamanya?
- g. Penentuan harga barang atau jasa untuk jangka pendek dan jangka panjang. Apakah keputusan penentuan harga dibandingkan dengan

strategi lain? Apakah analisis elastisitas permintaan untuk setiap pasar sudah dipahami?

- h. Interaksi perusahaan dengan masyarakat luas. Apakah ada aksi strategis untuk merespons kebutuhan masyarakat?
- i. Pengaruh pertumbuhan perusahaan yang cepat terhadap aliran kas. Apakah pertumbuhan perusahaan menimbulkan kekurangan likuiditas perusahaan?

1) Strategi Bagi Market Leader

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

- a. Mempertahankan serangkaian strategi secara ofensif dan agresif untuk mempertahankan perusahaan di pasar. Wirausaha harus siap memperbaiki strategi bersaingnya agar tetap mendapatkan reputasi terbaik dari pelanggan.
- b. Mengambil ikatan yang kurang agresif dibanding di atas tetapi justru melaksanakan strategi yang mendorong posisi bertahan dan membenteng kekuatan. Dalam posisi ini setiap departemen secara efektif menemukan keunggulan bersaing dan secara gradual dapat membangun hambatan masuk ke segmen pasar yang dipilih untuk bersaing.
- c. Tidak boleh ada anggapan bahwa perusahaan yang berhasil tidak memiliki tantangan. Perusahaan yang pasif mempertahankan pasarnya akan selalu mengundang pesaing untuk memasuki pasar. Kegagalan dalam mempertahankan strategi akan memperlemah perusahaan dalam merespons serangan dari pesaing. Bila demikian maka, pesaing akan menjadi pemimpin pasar (market leader).

2) Strategi Bagi Pencipta Relung (Niche Creators)

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

- a. Secara agresif perusahaan mengukir peluang pasar yang tidak tertandingi kemampuannya melalui kompetensi yang terbaik. Wirausaha harus memposisikan perusahaannya dalam segmen pasar kecil sebagai pemain yang paling dominant. Wirausaha membangun dan mempertahankan hubungan secara terbuka dengan para pelanggannya. Dalam konteks ini, wirausaha jarang mengabaikan peluang dan selalu memperkuat hubungannya melalui pelayanan yang istimewa dan selalu merespons kebutuhan pelanggan secara tepat.
- b. Mengembangkan strategi sebagai Follower Leader. Dalam kondisi ekonomi yang baik, perusahaan yang mengikuti strategi seperti ini bisa berhasil. Ancaman untuk strategi ini adalah jika pelanggan tidak memandang lagi perusahaan pemasok sebagai pilihan pertama. Pada pasar yang memiliki produk dan jasa yang sama (undifferentiated), sebenarnya bagi perusahaan tidak menarik untuk menciptakan persaingan.

3) Pertimbangan Strategi yang Lain

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

- a. Pertahanan bersaing. Agar tetap dapat bersaing, maka pengembangan produk dan perluasan pelayanan perusahaan harus selalu dinamis dan memposisikan perusahaan dalam keadaan kritis. Jika perusahaan tidak inovatif secara terus menerus dan memperbaiki keberhasilannya di masa lalu atau memperbaiki produk yang sudah ada.
- b. Mencoba untuk menemukan “Pemukul Besar (Big Hitter)”, dan tidak berkonsentrasi pada perbaikan keberhasilan produk yang sudah ada. Keberhasilan perusahaan seperti 3 M (Man, Material, Market) tetap

mendominasi posisi pasar melalui pengenalan perbaikan produk secara berkesinambungan.

- c. Mengambil langkah positif dan proaktif untuk menguasai manajer kunci dan ahli teknik professional yang selalu diikutsertakan dalam pembentukan keberhasilan perusahaan. Sangatlah tidak mudah untuk menempatkan kembali kemampuan individual yang cakap. Oleh sebab itu, kehilangan seseorang yang cakap dan dianggap kunci dapat menghancurkan keunggulan perusahaan dalam persaingan.

C. MEMELIHARA SPIRIT USAHA

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

- 1) Mendidik wirausaha tentang pelayanan perusahaan khusus tentang alasan mereka membeli produk dan jasa, tentang masalah yang dihadapi pelanggan, dan tentang apa kebutuhan serta keinginan yang spesifik dari pelanggan.
- 2) Mendidik wirausaha tentang nilai-nilai perbaikan produk dan pemasarannya, tentang proses distribusi dan perbaikan teknik produksinya untuk dapat bersaing.
- 3) Menciptakan iklim kerja yang positif yang mendorong terciptanya ide-ide baru. Dengan iklim yang kondusif, para intreprenur akan lebih kreatif dalam mentransformasikan ide-idenya. Para intreprenur secara ideal adalah individu-individu yang bertanggung jawab dalam bidang marketing, teknologi, dan keuangan. Mereka adalah para creator dan inovator pada perusahaan orang lain.

Rangkuman

Perencanaan usaha sebagai langkah awal dalam memulai usaha memiliki dua fungsi, yaitu sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan manajemen dan sebagai alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan. Dalam perencanaan biasanya memuat unsur-unsur ringkasan pelaksanaan, sejarah perusahaan, profil usaha, strategi usaha, barang dan jasa yang dihasilkan, strategi pemasaran, analisis pesaing, ringkasan pemilik, rencana operasi, data keuangan, proposal pinjaman, dan jadwal pelaksanaan.

Selain membuat perencanaan, wirausaha juga harus mencari sumber keuangan. Ada dua sumber keuangan, yaitu dari internal perusahaan (terdiri dari cadangan, dana perusahaan dan laba yang tidak di bagi), dan sumber dari eksternal perusahaan (terdiri dari dana dari pemilik atau peserta, dan dari pinjaman atau kredit negara lain).

Kunci penting dalam perusahaan adalah pemasaran. Pemasaran merupakan suatu kegiatan meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (probe), menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen (product), menentukan tingkat harga (price), mempromosikan agar produk dikenal konsumen (promotion), dan mendistribusikan produk ke tempat konsumen (place), supaya barang disukai, dibutuhkan dan dibeli oleh konsumen. Ada enam strategi dalam memenuhi permintaan konsumen, yaitu (1) Berorientasi pada pelanggan; (2) Mengutamakan kualitas; (3) Memfokuskan perhatian pada kesenangan hidup; (4) Berkonsentrasi pada inovasi; (5) Mempercepat waktu baik untuk menempatkan produk baru maupun untuk merespons keinginan konsumen.

Ada empat strategi yang biasanya digunakan wirausaha dalam menghadapi lingkungan eksternalnya. Salah satu strategi dari empat strategi yang sering digunakan oleh wirausaha itu adalah (1) Berada pertama di pasar dengan produk dan jasa baru; (2) Memposisikan produk dan jasa tadi dalam relung yang tidak terlayani; (3) Memfokuskan produk dan jasa baru tadi pada relung yang kecil tetapi bisa bertahan; (4) Merubah karakteristik produk, pasar, dan industri.

Wirausaha yang berfungsi sebagai manajer perusahaan, harus memiliki kompetensi: (1) Memfokuskan pada pasar bukan pada teknologi; (2) Meramal

pendanaan untuk menghindari tidak terdaniannya perusahaan; (3) Membangun team manajemen; (4) Memberikan peran khusus bagi penemu. Dengan kompetensi tersebut, seseorang diharapkan bisa memelihara spirit wirausaha melalui dorongan perilaku kreatif.

DAFTAR FUSTAKA

Alma, Buchari Oktober, (2000), *Manajemen Pemasaran dan Jasa*, ALFABETA, Bandung.

Slot, R, dan Minnaar, G, H, (1996), *Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*, Terjemahan Kwik Kian Gie, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Basu Swasta DH, dan Irawan, MBA, (1980), *Manajemen Pemasaran Modern, Lembaga Akademi Manajemen Perusahaan*, YKPN, Yogyakarta.

Winardi, (1981), *Manajemen Pemasaran*, Sinar Baru, Bandung.

....., (2003), *Start Your Business Handbook*, Terjemahan Saparudin, M.Sc., dan Iskandar, Haris, M.Sc.