

## **BAB – I**

### **KEWIRAUSAHAAN DAN WIRAUSAHAAN**

#### ***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 Marshaall (1890), perekonomian ada dalam persaingan sempurna: pembeli dan penjual dalam jumlah yang banyak, harga ditentukan pasar, barang bersifat homogen, kebebasan masuk dan eksit.

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 "*Chaostic 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 di adopsi, 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 dominant 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”, pernyataa-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

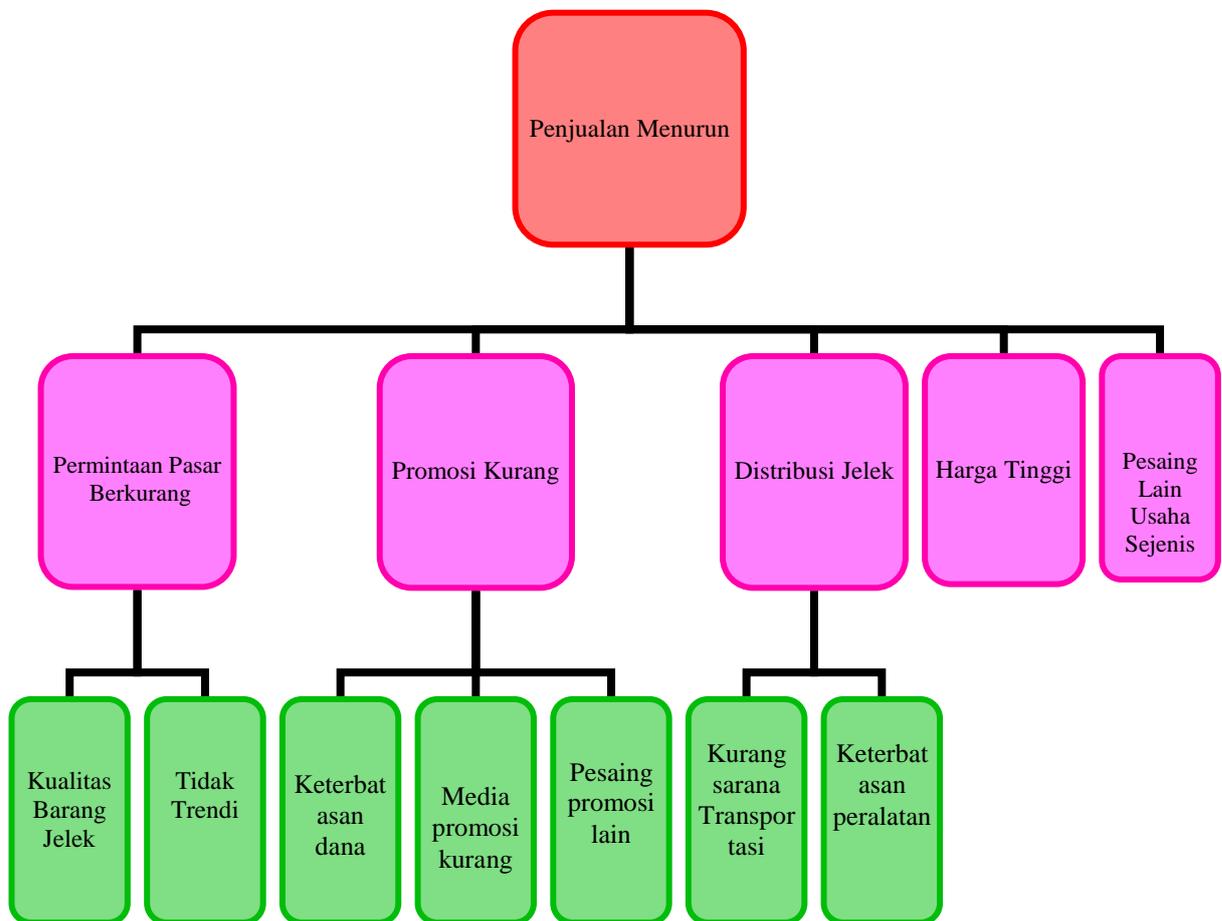
logis/unconventional. Metode Osborn dapat digunakan dalam kelompok atau oleh seseorang. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan berdasarkan metode Osborn.

- 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?

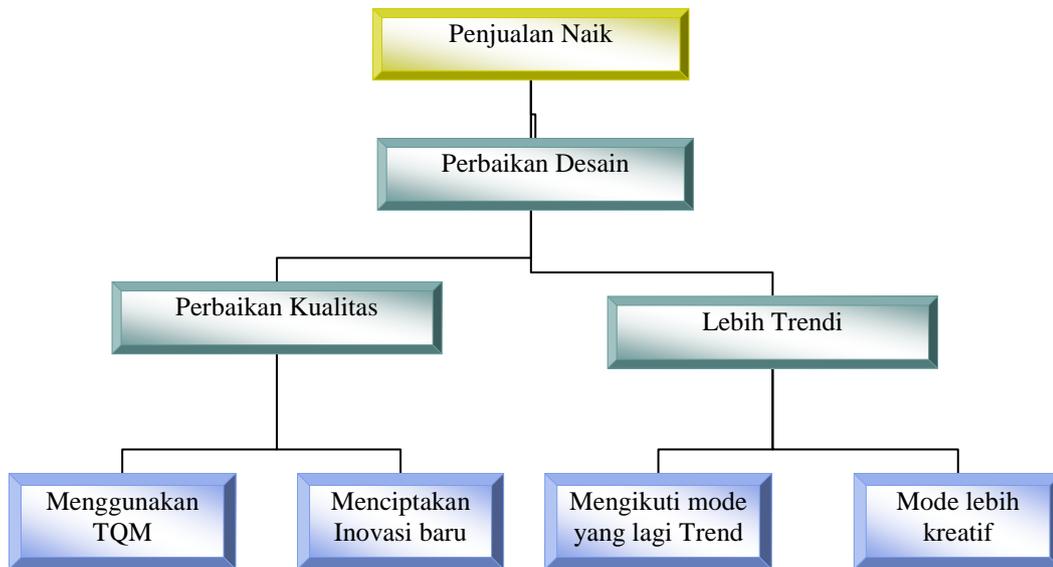
Pertanyaan tersebut tentu dapat diteruskan sesuai kebutuhan, akan tetapi yang terpenting agar pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mendorong timbulnya gagasan-gagasan baru.

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/survai 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 (Strenght), kelemahan (Weaks), Peluang (Opportunity), ancaman (Treath)

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 social 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 asemblasi, 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, assembling, 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*).

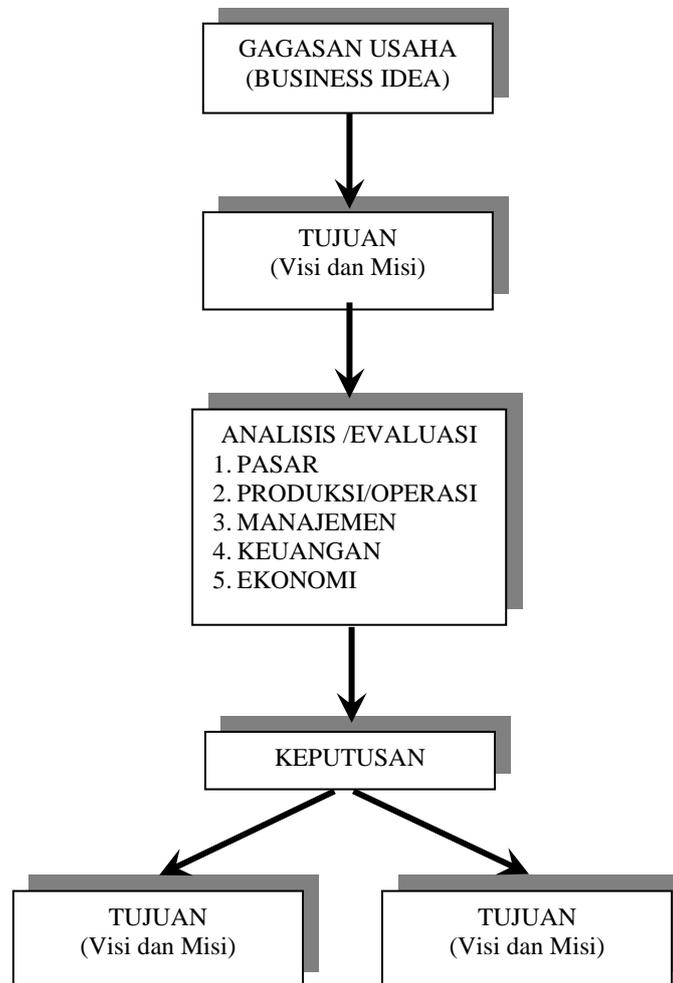
Adapun aspek-aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis tersebut meliputi:

- 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 dioperasikan 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:

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

<b>Tahun</b>	<b>Laba Setelah Pajak</b>	<b>Penyusutan</b>	<b>Bunga</b>	<b>Perolehan</b>
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 ) ( UNSUR WAKTU DIDALAM NILAI 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 paling 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 sekarang untuk 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

$$100 + 20\% \times 100 = 120 \text{ atau}$$

$$100 (1 + 20\%) = 120 \text{ atau}$$

$$100 \times 1,20 = 120$$

Angka 1.20 adalah faktor pengganda

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

$$100 + 100 \times 20\% + \{100 + (100 \times 20\%)\} \times 20\% =$$

$$100 (1 + 20\%) + \{100 (1 + 20\%) \times 20\% =$$

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

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 (i) 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

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

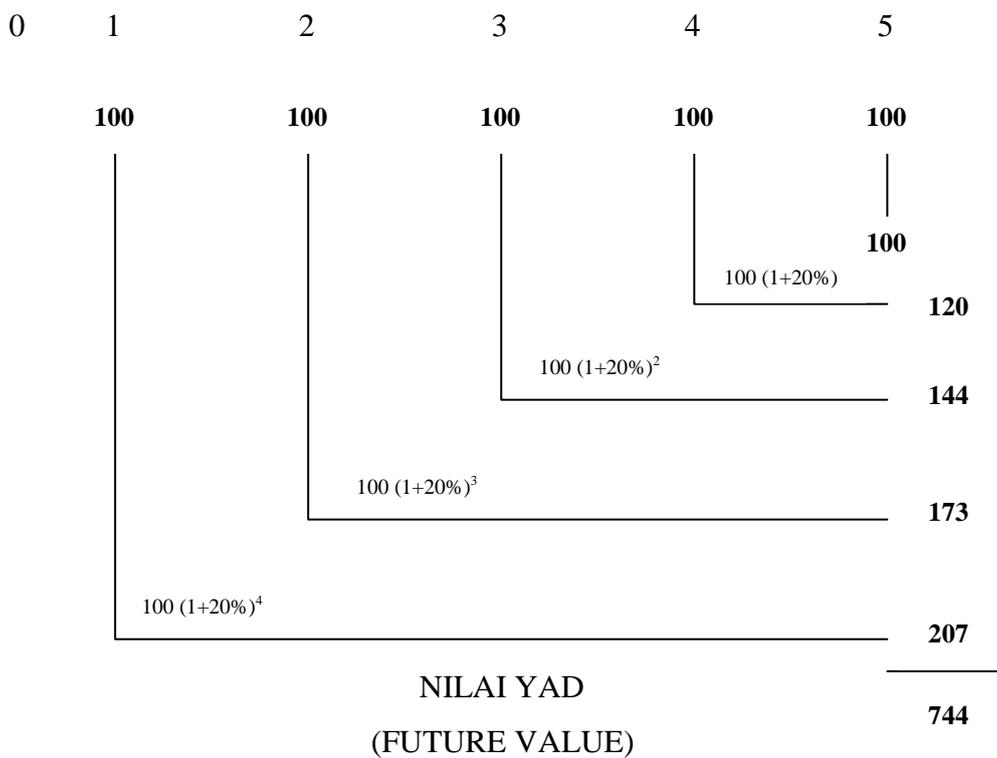
A = Annuity jumlah yang ditabung setiap kali

i = Suku bunga (interest)

n = Jumlah tahun

Jika digambarkan

Tahun



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

## 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:

$$P = A \cdot P/A \begin{matrix} 1\% \\ 12 \end{matrix} \\ = 10.000 \times 11.255 = 112.550$$

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

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

#### 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:

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

dimana,

$\pi$  = profit (keuntungan ekonomis)

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

TC = Co +  $\sum$  Ct = Io ialah biaya tahunan yang dikeluarkan disebut sebagai investasi awal pada periode t.

Co = ialah biaya tetap awal.

Ct = 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:

$$\text{NPV}_i = \sum \left( \frac{B_t}{1+i^t} \right) - \left\{ \left( C_0 + \sum \left( \frac{C_t}{1+i^t} \right) \right) \right\}, \text{ atau}$$
$$\text{NPV}_i = \sum \text{PF}_t B_t - \sum \text{PF}_t C_t \text{ dimana } t = 1, 2, 3 \dots n$$

Sedangkan  $\text{PF}_t = (1 + i)^{-t}$  adalah factor nilai sekarang,

Dimana;

NPV = Nilai Bersih Sekarang

$B_t$  = 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 ( $\text{PF}_t$ ).

$\text{PF}_t$  dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{PF}_1 = (1 + i)^{-1}$$

$$\text{PF}_2 = (1 + i)^{-2}$$

$$\text{PF}_3 = (1 + i)^{-3} \text{ dan seterusnya.}$$

Bila dimisalkan bungan Bank yang berlaku 24%, maka:

$$\text{PF}_2 = (1 + 0,24)^{-2} = 0,6504$$

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 konveksi tersebut sangat layak. Bila  $BCR < 1$  maka proyek bisnis memberikan kerugian secara ekonomis.

d. Kriteria Internal Rate of Return (IRR)

Adalah suatu interest rate (i) yang membuat nilai Net Present 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 = Minimum Attractive Rate of Return.

IRR dapat dihitung dengan cara melakukan coba-coba memasukkan interest rate, yaitu untuk mengetahui secara pasti berapa nilai interest rate yang membuat  $NPV = 0$ . misalkan dalam kasus diatas ketika dimasukkan nilai

interest rate 18% maka nilai NPV = Rp. 33,93 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 <sub>(t = 0.36)</sub>	NPV <sub>t =</sub>	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 <sub>(t = 0.36)</sub>	NPV <sub>t =</sub>	3.74

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

NPV<sub>(i = 0.48)</sub>

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 <sub>(t = 0.36)</sub>	NPV <sub>t =</sub>	-3.09

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

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

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

$$NPV_{(i=0.36)} = 7,94 > 0$$

$$NPV_{(i=0.40)} = 3,74 > 0$$

$$NPV_{(i=0.48)} = -3,09 < 0$$

$NPV = 0$  terletak antara interest 40 dan 48, selain diantara angka-angka itu

$NPV$  tidak sama dengan nol. Dengan menggunakan interpolasi ;

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

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

maka,

$$IRR = 0,40 + (3,74 - 0) / (3,74 - (-3,09)) (0,48 - 0,40)$$

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

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.

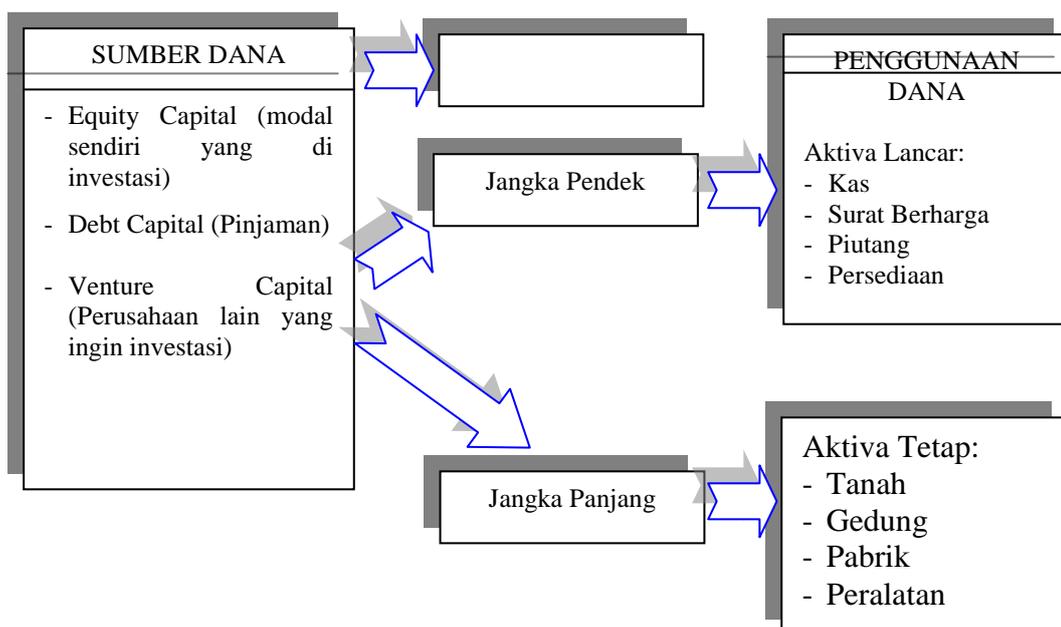
## **B. Pengelolaan Keuangan**

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	Rp .....
f. Pengeluaran untuk instalasi dan penyajian produk	
TOTAL .....	Rp .....
3. Operasi Usaha Secara Umum	
TOTAL .....	Rp .....
4. Estimasi Pengeluaran	
a. Pengembangan Produk	Rp .....
b. Pemasaran dan distribusi	Rp .....
c. Operasi Usaha	Rp .....
JUMLAH KESELURUHAN.....	<u>Rp .....</u>

## 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 langganannya 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 diproduksi”. Strategi pertama sangat tepat dan sesuai dengan inti pemasaran, sedangkan strategi kedua tidak

tepat karena tidak memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Prinsip dasar pemasaran yaitu menciptakan nilai bagi langganan (customer value), keunggulan bersaing (competitive advantages) dan fokus pemasaran (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 indikator-indikator yang terdapat dalam bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu *probe, product, price, place, promotion*.

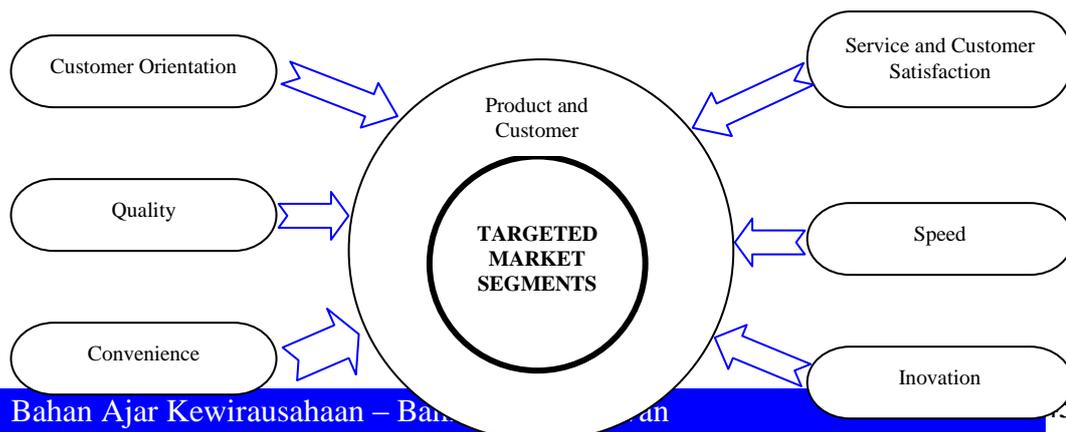
## **B. Strategi Pemasaran**

### 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 dikendaki 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 (realibility), 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 meraih sukses usahanya. Beberapa bentuk inovasi yang lazim dan terkenal ialah dalam bentuk produk baru, perbedaan teknik/cara, dan pendekatan baru dalam memperkenalkannya.

### ***Kecepatan***

Kecepatan merupakan kekuatan dalam persaingan. Dengan kecepatan berarti mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan memenuhi permintaan pasar. Secara filosofi, kecepatan disebut Time Compression Management (TCM), yang memiliki dua aspek, yaitu : (1) Mempercepat produk baru 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.

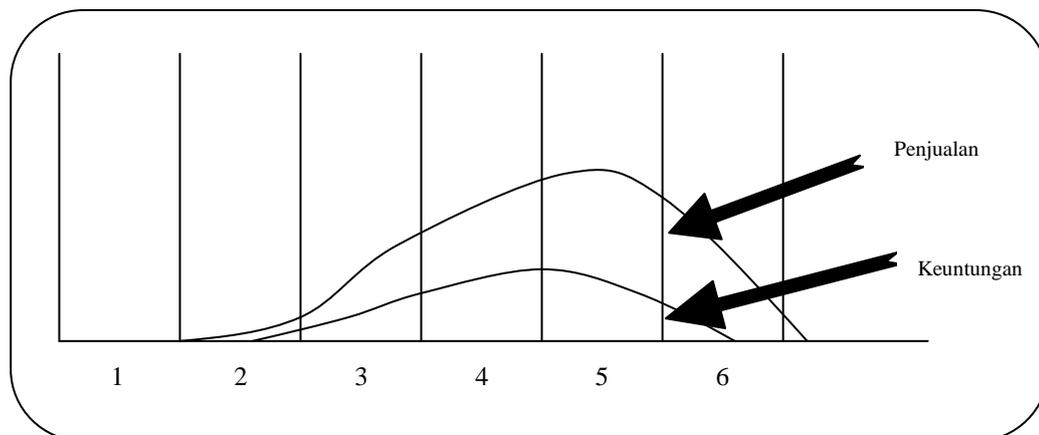
### *Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan*

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-rubah 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*)**

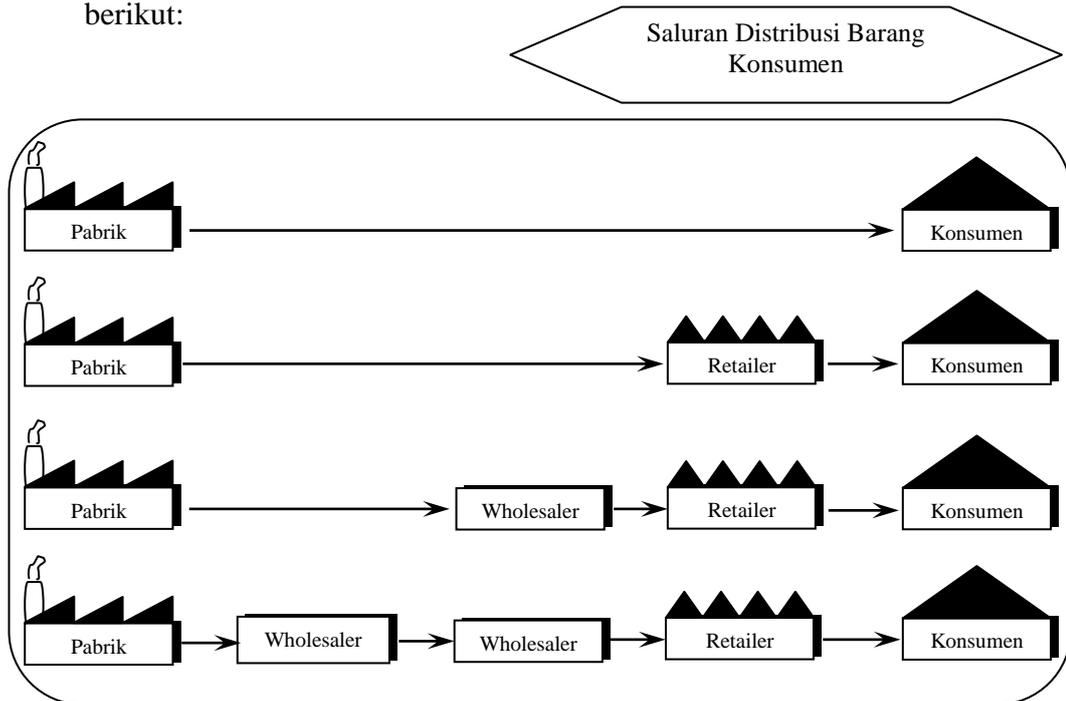
Tempat yang menarik bagi konsumen adalah tempat yang paling strategis, menyenangkan, dan efisien. Untuk mencapai sasaran tempat yang baik dapat dilakukan dengan jalan:

- 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.

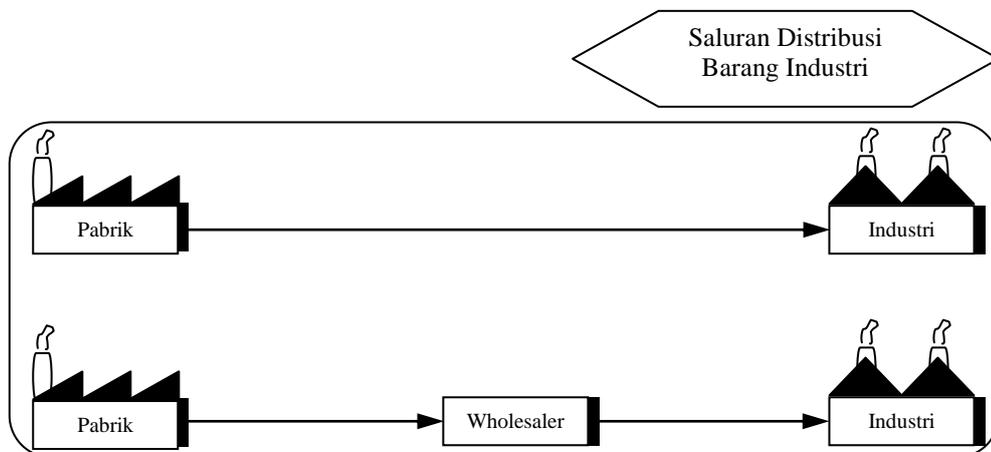
Ada dua saluran distribusi yang masing-masing sangatlah berbeda, yaitu saluran distribusi untuk barang industri dan saluran distribusi untuk barang konsumsi. Saluran distribusi untuk barang-barang konsumsi, memiliki

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 (reatiler) dan ke konsumen.

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



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.



#### 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 idustri, 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
		<hr/>
Laba Kotor		Rp 30.000.000
Biaya Operasional:		
Administrasi dan Umum	Rp 5.000.000	
Penjualan	Rp 7.000.000	
Lain-lain	Rp 2.000.000	Rp 14.000.000
		<hr/>
Laba Bersih Sebelum Pajak		Rp 16.000.000

## 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
	<hr/>
Biaya Variabel	Rp 101.000 per unit

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 palaiang 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.

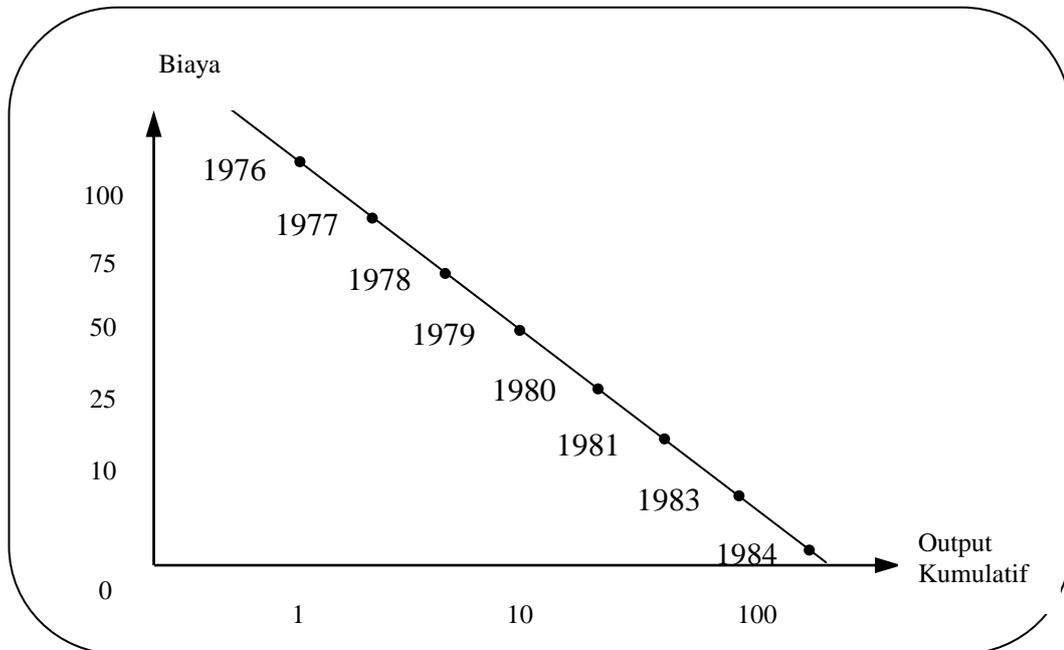
## **BAB V**

### **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  $C(X,Y)$ . 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  $C(X,Y) < C(X) + C(Y)$ , dengan derajat lingkup usaha ekonomis DE.

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

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

### III. 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, divesifikasi 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 anggresif 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.

#### **IV. 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.

# BAB 1

## MENILAI DIRI SENDIRI SEBAGAI PENGUSAHA

Keberhasilan suatu usaha tergantung sebagian besar dari karakteristis pribadi, keterampilan, dan keadaan keuangan pemilik usaha yang bersangkutan. Oleh karena itu, sebelum memutuskan untuk memulai suatu usaha, Anda harus berpikir dan menilai secara jujur tentang diri Anda sendiri dan memutuskan apakah Anda adalah orang yang tepat untuk memulai suatu usaha.

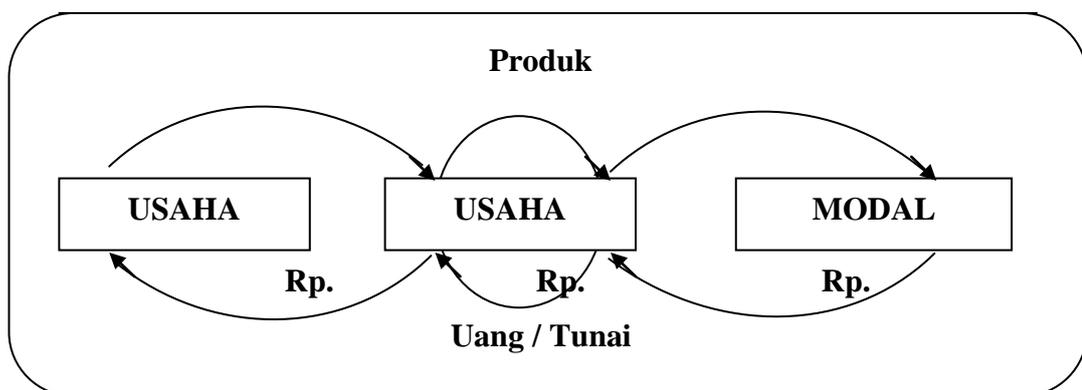
### A. Apakah usaha itu?

Usaha adalah suatu kegiatan yang di laksanakan oleh perorangan atau kelompok untuk mendapat penghasilan dengan tujuan memperoleh keuntungan. Ada dua arus yang terkait dengan usaha, yaitu :

- (1) **Arus barang:** adalah distribusi barang atau jasa ke pasar.
- (2) **Arus uang:** adalah pembayaran untuk hal-hal seperti misalnya pembelian barang, bahan baku, biaya perbaikan , perawatan dan sewa.

**Gambar 1**

Arus barang dan arus uang



Karena tujuan usaha adalah mencari keuntungan , maka arus uang yang masuk kedalam usaha haru lebih besar daripada arus uang yang keluar. Usah yang berhasil menempuh lingkaran bisnis itu secara berulang-ulang dan

efisien, serta terus menerus memproduksi, menjual, dan membeli selama bertahun-tahun. (Lihat gambar arus barang dan uang di atas).

## **B. Tantangan dalam Memulai Usaha Anda**

Ada berbagai alasan mengapa orang memulai suatu usaha. Beberapa orang memulai usaha karena alasan tertentu, misalnya mencari tambahan penghasilan, karena mereka karyawan di suatu perusahaan lain atau pegawai di kantor pemerintah. Sedangkan yang lainnya, mungkin karena tidak ada pekerjaan maka mereka memulai suatu usaha. Namun demikian apapun alasannya, memulai suatu usaha mengandung beberapa keuntungan, yaitu:

- Tidak harus melaksanakan perintah orang lain;
- Bekerja sesuai dengan irama kerja Anda sendiri;
- Mendapat pengakuan, martabat, dan keuntungan atas pekerjaan Anda yang dilakukan dengan sangat baik;
- Mempunyai kendali yang lebih besar atas kehidupan Anda sendiri; dan
- Menikmati perasaan menjadi orang yang kreatif dan dapat menyumbangkan sesuatu kepada masyarakat dan bangsa.

Ada banyak masalah yang muncul apabila Anda menjadi pemimpin perusahaan Anda sendiri. Anda akan mengalami beberapa kesulitan, yaitu Anda akan:

- Bekerja dengan jam kerja yang lama, siang dan malam;
- Tidak dapat mengambil liburan atau cuti istirahat apabila Anda sakit;
- Akan memikul risiko terhadap tabungan Anda sendiri;
- Khawatir tentang gaji dan hutang, bahkan bisa tidak mendapat gaji Anda sendiri;
- Mengerjakan pekerjaan yang tidak Anda sukai, seperti membersihkan kantor, menyusun arsip, melakukan pembelian; dan
- Tidak dapat menghabiskan waktu Anda dengan keluarga dan teman-teman.

Kegagalan suatu usaha antara lain di sebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- Diabaikan oleh pemilik: pemilik gagal dalam menjalankan usaha dan membiarkan segala sesuatunya terjadi tanpa mengambil tindakan yang positif;
- Kecurangan dan pencurian: karyawan mencuri uang atau barang perusahaan;
- Kurang keterampilan dan keahlian: Tidak mempunyai pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola uang, orang, mesin, persediaan barang, dan pelanggan;
- Pengalaman yang tidak seimbang: Berpengalaman dalam bidang penjualan tetapi tidak berpengalaman dalam bidang pembelian, berpengalaman dalam bidang keuangan tetapi tidak berpengalaman dalam bidang produksi atau penjualan;
- Masalah pemasaran: Tidak dapat menarik cukup banyak pelanggan karena kurang iklan, barang-barang kualitas rendah, jasa pelayanan yang buruk, dan tata letaknya tidak menarik;
- Kewajiban pembayaran barang secara kredit dan pengawasan uang yang kurang baik: Memperbolehkan pembelian barang secara kredit oleh pelanggan tanpa meneliti kemampuan pelanggan untuk membayar dan tidak mempunyai kebijakan penagihan yang baik;
- Pengeluaran biaya yang tinggi: Tidak dapat mengendalikan pengeluaran, misalnya biaya untuk perjalanan, menjamu/menghibur rekanan, ruangan, listrik, atau telepon;
- Terlalu banyak asset: Terlalu banyak persediaan barang, peralatan, dan kendaraan tetapi kurang cukupnya biaya operasional harian;
- Pengawasan persediaan barang yang buruk: Terlalu banyak persediaan barang, misalnya banyak persediaan barang yang tidak dapat di jual atau di tunjukkan kepada pelanggan;
- Lokasi usaha: Usaha terletak di suatu jalan belakang dan sulit di temukan atau terletak terlalu jauh dari pelanggan;

- Bencana: Kehilangan barang berharga karena bencana, misalnya gempa bumi, kebakaran, banjir atau bencana lainnya, dan pimpinan tidak mengansuransikan usahanya.

Semua masalah di atas dapat dipecahkan atau setidaknya dapat di kurangi dengan mengikuti pelatihan dan/ atau mendapat pengalaman yang efektif.

Dengan mempelajari Program CMUS secara serius maka Anda akan banyak belajar tentang cara memulai dan menjalankan suatu usaha yang berhasil.

### **C. Menganalisa Diri Anda Sendiri Sebagai Pengusaha**

Sebelum memutuskan untuk memulai suatu usaha, Anda perlu menilai Anda sendiri untuk melihat apakah Anda mempunyai keberibadian, keterampilan, dan keadaan yang di perlukan untuk memulai suatu usaha. Perhatikan hal-hal di bawah ini agar usaha Anda dapat berhasil.

- Komitmen: Untuk berhasil dalam suatu usaha, di perlukan komitmen Anda. Ini berarti Anda harus berpikir bahwa usaha Anda sangat penting. Apakah Anda bersedia untuk bekerja dengan jam kerja yang panjang ?
- Motivasi: Keberhasilan usaha Anda lebih mungkin berhasil apabila Anda betul-betul ingin menjadi pengusaha. Mengapa Anda ingin memulai usaha sendiri ? jika hanya ingin melakukan sesuatu maka peluang Anda akan lebih kecil.
- Kejujuran: Apabila Anda menjaga nama baik, maka hal itu segera akan di ketahui oleh banyak orang, dan Anda akan kehilangan reputasi, dan reputasi yang busuk tidak baik untuk usaha Anda.
- Kesehatan: Anda harus sehat sebab kalau tidak, Anda tidak akan dapat memenuhi komitmen terhadap usaha Anda akan menimbulkan stres sehingga kesehatan Anda menurun.
- Mengambil risiko: Tidak ada satupun usaha yang mutlak aman. Usaha Andapun mempunyai risiko kegagalan. Oleh karena itu, Anda harus bersedia untuk mengambil risiko, tetapi Anda tidak boleh mengambil risiko bodoh. Risiko apa yang kemungkinan Anda tanggung, dan risiko apa yang sebaliknya Anda ambil hendaknya di pikirkan masa-masak.

- Membuat keputusan: Apabila Anda menjalankan usaha, maka Anda akan banyak membuat keputusan. Membuat keputusan yang sulit yang dapat mempengaruhi usaha Anda merupakan hal yang sangat penting dan harus di pikirkan secara serius. Misalnya, Anda harus memberhentikan karyawan Anda yang bekerja keras dan setia. Lakukan hal itu apabila perlu, dan jangan mempertahankan karyawan yang tidak dapat Anda bayar.
- Keadaan keluarga: Menjalankan usaha banyak menyita waktu Anda. Oleh karena itu dukungan dari keluarga Anda sangat penting. Mereka perlu sependapat dengan gagasan Anda dan siap untuk mendukung rencana usaha Anda.
- Keterampilan mengelola usaha: Ini adalah keterampilan yang Anda perlukan untuk menjalankan usaha. Keterampilan dalam bidang penjualan adalah yang paling penting, tetapi keterampilan dalam bidang lain juga di perlukan, misalnya keterampilan dalam pengelolaan biaya dan pembukuan.
- Keterampilan teknis: Ini adalah keterampilan yang Anda butuhkan untuk memproduksi barang atau menyediakan jasa. Keterampilan ini tergantung dari jenis usaha yang Anda rencanakan untuk dimulai.
- Pengetahuan tentang jenis usaha Anda: Pengetahuan Anda tentang jenis usaha Anda sangat penting. Dengan pengetahuan itu kemungkinan besar Anda akan berhasil.

#### **D. Meningkatkan Kekuatan Diri Anda Sebagai Seorang Pengusaha**

Beberapa cara untuk meningkatkan kekuatan Anda sebagai pengusaha, yaitu minta bantuan kepada orang lain, mengikuti pelatihan, mengamati usaha orang lain, dan membaca buku. Perhatikan penilaian keperibadian Anda, keterampilan dan karakteristik apa yang telah Anda nilai sebagai kelemahan ? apa yang perlu Anda kerjakan untuk memperbaikinya ? untuk menjawabnya perhatikan saran-saran sebagaiberikut:

- Apakah Anda menilai bahwa keterampilan teknis Anda adalah lemah, carilah cara agar Anda dapat memperoleh keterampilan teknis tersebut untuk usaha Anda. Misalnya, mengikuti pelatihan mempekerjakan tenaga yang terampil atau mendapatkan mitra kerja yang mempunyai keterampilan yang tepat.
- Apakah Anda menilai bahwa keterampilan Anda tentang pengelolaan usaha adalah lemah, Anda dapat belajar dengan membaca buku tentang pengelolaan usaha. Program meningkatkan usaha Anda akan mengajarkan Anda lebih banyak tentang pemasaran, pembelian, pengawasan, persediaan barang, pembiayaan, pembukuan, perencanaan usaha, dan aspek penting lainnya dalam melaksanakan usaha kecil.
- Apakah Anda menilai bahwa pengetahuan Anda tentang jenis usaha adalah lemah maka Anda sebaiknya bekerja sama dengan mitra kerja yang berpengalaman atau seorang yang mampu memberikan nasihat kepada Anda tentang masalah tersebut.

#### **E. Menilai Keadaan Keuangan Anda Sendiri**

Selain ketrampilan usaha, tersedianya uang yang cukup untuk memulai suatu usaha juga penting. Dalam hal ini Anda tidak bisa mengharapkan untuk mendapatkan pinjaman dari bank apabila Anda tidak mempunyai tabungan atau jaminan yang dapat di terima. Anda harus menggunakan sebagian uang Anda sendiri untuk memulai suatu usaha. Pada umumnya, suatu usaha baru harus berjalan paling sedikit tiga bulan sebelum mendapat keuntungan yang cukup untuk membiayai hidup pemilik usaha.

#### **F. Ringkasan**

Memulai suatu usaha banyak mengandung keuntungan. Dengan memulai suatu usaha maka Anda akan mengendalikan masa depan Anda sendiri dan mempunyai kesempatan untuk mempelajari kehidupan yang memuaskan dimasyarakat yang Anda layani.

Namun demikian, banyak kesulitan yang akan Anda hadapi apabila Anda menjadi pemilik perusahaan, dan kehidupan akan tidak semudah pada saat Anda menjadi karyawan, sekurang-kurangnya pada tahap awal. Banyak pemilik perusahaan gagal dalam menjalankan usahanya, terutama karena lemahnya pengelolaan usaha.

Untuk memulai suatu usaha yang berhasil, Anda harus mempunyai motivasi dan komitmen. Anda harus jujur dan menjadi contoh yang baik bagi karyawan di perusahaan Anda. Baik karyawan maupun pelanggan harus mempercayai dan menghormati Anda.

Anda harus mengelola usaha Anda dengan baik. Uruslah terhadap kepentingan karyawan dan pelanggan. Ini menyangkut perencanaan dan pengorganisasian, sehingga usaha Anda cukup perencanaan untuk dapat menjual produk atau jasanya. Perencanaan yang baik dapat menghindarkan dari masalah yang tidak teridentifikasi ketika usaha Anda baru dimulai.

Pastikan bahwa keadaan Anda memungkinkan untuk dapat memulai suatu usaha. Adalah penting untuk mempunyai tabungan yang cukup sehingga Anda dapat bertahan sampai usaha Anda dapat membantu Anda dan keluarga Anda. Biasanya, hal ini memakan waktu tiga bulan sebelum usaha Anda memperoleh pendapatan yang cukup untuk menghidupi Anda, sebagai pemilik usaha, serta keluarga Anda.

Kalau Anda telah melakukan langkah ini dengan seksama dan jujur, maka Anda akan memiliki suatu pengertian yang mendasar dan realistis tentang karakteristik usaha pribadi, keterampilan dan keadaan uang Anda. Sekarang Anda dapat memutuskan apakah akan membuat suatu rencana untuk usaha Anda sendiri.

## **BAB 2**

### **MENGKLARIFIKASI GAGASAN USAHA ANDA**

Konsep usaha yang baik sangat penting untuk menghindari kekecewaan di kemudian hari dan kerugian uang. Apabila gagasan kurang atau tidak baik maka usaha itu akan gagal, berapapun waktu dan uang yang Anda habiskan.

#### **A. Jenis Usaha yang Dapat Anda Gunakan Untuk Memulai Usaha**

Ada banyak jenis usaha, tetapi pada umumnya dapat di kelompokkan sebagai berikut:

- **Perusahaan dagang:** Usaha ini membeli barang dari pedagang grosir atau pabrik, dan menjual barang tersebut kepada pelanggan dan perusahaan lain. Pedagang eceran membeli barang dari pedagang grosir atau pabrik dan menjualnya kepada pelanggan. Pada umumnya semua toko adalah pedagang eceran. Pedagang grosir membeli barang dari pabrik dan menjualnya kepada pedagang eceran.
- **Perusahaan manufaktur:** Usaha ini bergerak dalam pembuatan barang. Apabila Anda berpikir untuk menjalankan usaha pembuatan batu bata, mebel, kosmetik atau jenis produk lainnya, maka Anda akan mempunyai usaha manufaktur.
- **Perusahaan jasa:** Usaha ini tidak menjual atau membuat barang. Usaha layanan jasa memberikan nasehat ahli atau menyediakan tenaga kerja. Contohnya adalah mekanik bengkel, tukang listrik, tukang kayu, atau pembersih kaca.
- **Usaha dalam bidang pertanian atau kehutanan:** Usaha ini memproduksi sesuatu yang berasal dari tanah. Petani atau penangkap ikan termasuk dalam usaha pertanian. Tidak tergantung apa yang tumbuh dari tanah

atau binatang apa yang dipelihara; bisa jadi itu persawahan ataupun suatu peternakan unggas.

Usaha dalam Bidang Perdagangan :

- Tempat dan penampilan usahanya bagus
- Pendekatan penjualannya bagus
- Barang-barang yang di tawarkan banyak
- Harga barang yang layak
- Persediaan barangnya dapat di Andalkan
- Menghormati pelanggan

Usaha dalam Bidang Jasa :

- Jasa yang diberikan tepat waktu
- Jasa yang diberikan mempunyai kualitas yang dapat di Andalkan
- Lokasinya cocok
- Kesetiaan pelanggannya bagus
- Pelanggannya puas
- Biayanya wajar
- Menyediakan layanan purna jual

{ Kejujuran dan layanan kepada karyawan dan pelanggan adalah sangat penting }

Usaha dalam Bidang Manufaktur

- Produksinya efisien
- Tata letak pabriknya bagus
- Pasokan bahan-bahan bakunya efektif
- Produktivitasnya tinggi
- Jumlah bahan yang terbuang sedikit

Usaha dalam Bidang Pertanian dan Kehutanan

- Penggunaan tanahnya efektif
- Penggunaan tanahnya tidak berlebihan
- Menjual produk yang segar
- Biaya produksinya rendah
- Mengganti sumberdaya alam yang telah digunakan
- Transportasi ke pasarnya mudah
- Menghargai lingkungan

## **B. Apa yang Menyebabkan Usaha Kecil Berhasil ?**

Anda harus menganalisa bagian-bagian dari usaha itu dan memastikan bahwa tiap bagian tersebut adalah yang terbaik yang dapat Anda tawarkan.

### **Berpikiran secara Cerdik dan Mulailah Dengan Usaha Kecil**

Keuntungan-keuntungan yang akan didapat apabila Anda memulai usaha kecil.

- Tetaplah bekerja ditempat Anda sekarang, dan bekerja paruh waktu ditempat usaha baru Anda, atau sampai usaha tersebut benar-benar stabil.
- Pada tahap awal usaha, istri Anda dapat bekerja di tempat kerja yang lama, dan bergabung dengan usaha Anda di waktu kemudian.
- Pada tahap awal, Anda dapat menyewa peralatan daripada membeli.
- Anda dapat mempekerjakan karyawan paruh waktu sebelum mempekerjakan karyawan penuh waktu.
- Anda dapat membeli peralatan bekas pakai (*second hand*).
- Anda dapat memperluas jumlah usaha tanpa menemui kesulitan keuangan.
- Anda dapat merencanakan perluasan usaha ketika keuntungan Anda meningkat.
- Anda dapat meminjam atau menyewa peralatan sebelum membeli sendiri.

## **C. Bagaimana Mendapat Gagasan Usaha yang Baik ?**

Ada dua cara untuk mendapat gagasan usaha, yaitu melalui pendekatan produk atau pendekatan pelanggan.

#### **Pendekatan produk**

- Saya dapat membuat satu jenis pakaian dan saya dapat membeli mesin jahit sehingga saya dapat memulai usaha yang membuat jenis pakaian ini.
- Saya tau cara membuat kue, saya mempunyai alat-alat masak sehingga saya dapat memulai usaha pembuatan kue.
- Saya tau cara memperbaiki computer sehingga saya dapat memulai usaha perbaikan computer.

#### **Pendekatan pelanggan**

- Orang-orang memerlukan pakaian dengan harga dan kualitas seperti ini, saya mempunyai keterampilan yang diperlukan dan saya dapat memperoleh peralatan, karena itu saya akan memenuhi kebutuhan mereka dengan cara ini.
- Keluarga orang asing perlu membeli kue ulang tahun, saya tau cara membuat kue karena itu saya dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan memulai usaha pembuatan kue ulang tahun.
- Perusahaan-perusahaan di kota saya mempunyai masalah dengan computer yang harus diperbaiki; saya tau cara memperbaiki komputer, oleh karena itu saya akan memulai usaha dalam bidang perbaikan computer.

Gagasan usaha yang baik harus mempunyai dua hal penting,

1. Harus ada peluang ekonomis
2. Harus mempunyai keterampilan dan sumberdaya untuk memanfaatkan peluang tersebut.

#### **1. Kesempatan Apa yang Ada Disekitar Anda ?**

Ada cara berpikir yang berguna untuk gagasan usaha yang baru, yaitu berpikirlah tentang masalah yang dialami orang dalam memenuhi kebutuhan mereka atau dalam memecahkan masalah mereka .

- Masalah-masalah yang telah Anda alami sendiri: Pikirkanlah masalah-masalah yang telah Anda alami ketika membeli barang dan jasa di tempat Anda.

- Masalah-masalah di tempat kerja: Ketika bekerja di perusahaan lain, Anda mungkin telah melihat beberapa masalah dalam menyelesaikan pekerjaan Anda yang disebabkan oleh buruknya layanan atau kurangnya bahan baku.
- Masalah-masalah yang di alami oleh orang lain: Pelajarilah kebutuhan dan masalah yang dialami oleh orang lain dengan cara mendengar keluhan mereka.
- Apa yang tidak ada dimasyarakat: Pelajarilah masyarakat Anda untuk mendapat informasi layanan apa saja yang tidak tersedia.

## 2. Apakah Anda Dapat Memanfaatkan Kesempatan yang Ada ?

Apabila Anda memilih suatu gagasan usaha, langkah awalnya adalah mengidentifikasi kesempatan yang ada di tempat Anda.

### D. Menguji Gagasan Usaha Sendiri

Setelah Anda mempunyai pemikiran tentang gagasan usaha Anda dan menuliskannya, maka Anda perlu mengujinya. Salah satu cara menguji untuk menguji gagasan usaha Anda adalah dengan melakukan analisa SWOT.

Apakah analisa SWOT ?

SWOT adalah singkatan dari *Strength* (S) atau kekuatan, *Weaknes* (W), atau kelemahan, *Opportunity* (O) atau kesempatan, dan *Threat* (T) atau ancaman. Apabila menggunakan analisa SWOT maka Anda harus memikirkan tentang usaha Anda sendiri dan tulis semua kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang ada dalam usaha Anda tersebut. Untuk faktor kekuatan dan kelemahan, lihat apa yang dapat di ubah di dalam usaha Anda.

- Kekuatan adalah hal-hal yang mempunyai pengaruh positif terhadap usaha Anda. Misalnya Anda mempunyai produk yang lebih baik dari pesaing usaha Anda, lokasi usaha Anda sangat baik, atau karyawan Anda sangat terampil.
- Kelemahan adalah hal-hal yang tidak baik didalam usaha Anda. Misalnya, harga produk Anda lebih mahal dari harga produk pesaing

Anda, Anda tidak mempunyai cukup uang untuk memasang iklan sebanyak yang Anda inginkan atau Anda tidak dapat menawarkan pelbagai pelayanan yang sama dengan para pesaing Anda.

Untuk faktor kesempatan dan ancaman, Anda harus melihat di luar usaha Anda; kesempatan adalah hal-hal yang tidak dapat Anda pengaruhi sendiri.

- Kesempatan adalah hal-hal yang ada di masyarakat sekitar Anda, yang mempunyai pengaruh positif terhadap usaha Anda. Misalnya, produk Anda menjadi sangat terkenal, tidak ada toko yang lebih baik di sekitar usaha Anda, atau jumlah pelanggan yang potensial akan meningkat karena banyak usaha baru yang pindah ke daerah Anda.
- Ancaman adalah hal-hal yang ada di sekitar masyarakat Anda, yang mempunyai pengaruh negatif terhadap usaha Anda. Misalnya, ada perusahaan lain di sekitar Anda yang membuat produk yang sama dengan produk Anda, pajak penjualan naik sehingga mengakibatkan harga produk Anda akan naik atau Anda tidak tahu berapa lama produk Anda akan tetap terkenal di pasaran.

Apabila Anda telah mengerjakan analisa SWOT maka Anda akan mampu mengevaluasi gagasan usaha Anda dan memutuskan :

- Apakah Anda akan meneruskan gagasan usaha Anda dan melakukan suatu studi kelayakan yang lengkap;
- Apakah Anda akan membuat perubahan terhadap gagasan usaha Anda;
- Apakah Anda akan melupakan dan mundur dari gagasan usaha Anda sepenuhnya.

#### **E. Kembangkan Gagasan Usaha Anda Menjadi Rencana Usaha**

Rencana usaha adalah dokumen tertulis yang menguraikan secara rinci semua aspek usaha Anda. Rencana usaha akan membantu Anda dalam berpikir secara hati-hati, dan menilai setiap kelemahan di dalam gagasan usaha Anda. Lebih baik membuat suatu rencana usaha dan mengetahui bahwa gagasan tersebut tidak terlalu baik, daripada memulai suatu usaha dan gagal.

## **F. Ringkasan**

Anda harus menggunakan waktu yang lebih banyak untuk memilih gagasan usaha Anda daripada melakukan kegiatan lain yang berkaitan dengan dirintisnya suatu usaha. Konsep usaha yang tidak baik akan menyebabkan usaha akan gagal. Sebaliknya, gagasan usaha yang cemerlang akan menjadikan usaha berhasil secara nyata. Ada banyak jenis usaha, tetapi sebagian besar dapat digambarkan sebagai usaha manufaktur, jasa layanan, pertanian atau kehutanan. Agar supaya usaha Anda berhasil maka pastikan bahwa Anda mempertimbangkan setiap usaha yang Anda rencanakan. Tiap bagian dari rencana usaha Anda tersebut harus dapat berfungsi dengan baik. Penting bahwa Anda berpikir kecil dulu ketika merencanakan untuk memulai suatu usaha. Janganlah membuat hutang yang tidak dapat Anda bayar kembali, karena dapat menyebabkan usaha Anda gagal bila keadaan menurun karena suatu alasan. Rencanakan untuk memperluas ketika usaha Anda berkembang. Kalau Anda berpikir terlalu besar, maka sangat mungkin pimpinan bank tidak bersedia memberikan pinjaman kepada Anda. Sebelum menjadikan gagasan Anda suatu usaha yang operasional, kumpulkan informasi dan buatlah rencana untuk menilai apakah usaha Anda akan berhasil atau tidak.

Rencana usaha adalah dokumen tertulis yang mendeskripsikan secara rinci semua aspek usaha Anda yang Anda usulkan. Rencana usaha akan membantu Anda untuk berpikir secara masak dan untuk mengetahui apakah kelemahan dalam gagasan usaha Anda atau tidak.

## **BAB 3**

### **MENILAI PASAR ANDA**

Pemasaran adalah segala sesuatu yang Anda lakukan untuk mengetahui siapa pelanggan Anda, apa yang mereka butuhkan, dan apa yang mereka inginkan serta bagai mana memuaskan mereka dan mendapat keuntungan. Kegiatannya meliputi antar lain:

- Menyediakan produk dan atau jasa yang mereka butuhkan;
- Menetapkan harga dimana pelanggan mau membayarnya;
- Menawarkan produk atau jasa Anda kepada mereka; dan
- Memberikan informasi dan menarik pelanggan agar mereka mau membeli produk atau jasa usaha Anda.

#### **A. Mengetahui Pelanggan Anda**

Pelanggan membeli produk atau jasa untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka yang berbeda-beda. Misalnya:

- Mereka membeli sepeda karena kebutuhan alat transportasi,
- Mereka membeli baju yang baik agar mereka tampak menarik,
- Mereka membeli radio untuk mendapat informasi dan hiburan,
- Mereka membeli pakaian untuk melindungi badan mereka.

Apabila Anda memecahkan masalah dari pelanggan maka usaha Anda kemungkinan besar akan berhasil.

#### **Mendapat Informasi Tentang Pelanggan Anda**

Mendapat informasi tentang pelanggan di sebut penelitian pasar. Penelitian pasar dapat dikerjakan dengan banyak cara yang praktis. Anda dapat mengumpulkan informasi tentang pelanggan yang potensial dengan cara sebagai berikut:

- Dengan cara Perkiraan yang Mantap: Apabila Anda mengenal suatu industri, Anda dapat membuat beberapa perkiraan mantap berdasarkan pengalaman Anda.

- Dengan Menggunakan Sumber Informasi dari Industri: Anda biasanya dapat memperoleh informasi yang berharga tentang ukuran di pasar dari orang lain yang bekerja di industri yang bersangkutan. Mempelajari ukuran suatu pasar produk dan apa kebutuhan pasar serta keluhan pelanggan tidak sulit. Lakukan wawancara dengan distributor yang besar atau grosir dan produk tersebut dan bacalah buku petunjuk tentang usaha, surat kabar, jurnal perdagangan, dan majalah.
- Dengan Melakukan Wawancara Dengan Contoh Pelanggan yang Anda tuju: Lakukan wawancara sebanyak mungkin dengan pelanggan. Temukan berapa banyak dari mereka yang menginginkan produk yang Anda jual.

## **B. Mengetahui Pesaing Usaha Anda**

Anda dapat belajar sesuatu dari pesaing Anda. Dengan mengetahui pendekatan mereka dalam berusaha, Anda dapat menganalisa bagaimana caranya agar gagasan usaha Anda berhasil. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut.

- Berapa harga yang ditawarkan oleh pesaing Anda?
- Bagaimana kualitas barang atau jasa yang mereka tawarkan?
- Bagaimana cara mereka mempromosikan barang atau jasa mereka?
- Tambahan jasa atau layanan apakah yang mereka tawarkan?
- Apakah lokasi usaha mereka didaerah mahal atau murah?
- Apakah peralatan usaha mereka modern?
- Apakah karyawan mereka terlatih baik dan dibayar baik?
- Apakah mereka memasang iklan?
- Bagaimana cara mereka mendistribusikan barang atau jasa mereka?
- Bagaimana strategi pemasaran mereka?
- Apakah kekuatan dan kelemahan pesaing Anda?

Lakukan evaluasi terhadap informasi tentang pelanggan Anda yang Anda kumpulkan, guna proses yang sama dengan pesaing Anda.

## C. Membuat Rencana Pemasaran Anda

Salah satu cara agar Anda dapat mengatur rencana pemasaran Anda adalah mengikuti strategi pemasaran 4P, yaitu *Price* (Harga), *Product* (Produk), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi).

### 1. Produk

Produk adalah sesuatu yang Anda rencanakan untuk di jual kepada pelanggan Anda. Anda harus menentukan jenis produk apa yang akan Anda jual : kualitasnya, warnanya, dan ukurannya. Produk juga mencakup gambaran lain tentang produk atau jasa itu, seperti :

- Kualitas produknya,
- Kemasan tiap barangnya,
- Petunjuk penggunaannya,
- Jasa yang di tawarkan, dan
- Perbaikan dan suku cadang yang di sediakan.

Anda harus menampilkan gambaran lain tentang produk Anda yang membuat produk Anda sebagai produk khusus.

### 2. Harga

Harga adalah nilai uang yang akan Anda kenakan kepada pelanggan untuk produk Anda. Harga mencakup potongan yang akan Anda berikan dan syarat-syarat pembayaran secara kredit. Untuk menetapkan harga, Anda harus mengetahui hal-hal sebagai berikut :

- Biaya operasional perusahaan Anda, khususnya biaya produksi.
- Kesiediaan pelanggan untuk membayar barang atau jasa yang Anda jual.
- Harga yang di tawarkan oleh pesaing Anda

### 3. Tempat

Tempat adalah lokasi usaha Anda. Apabila Anda merencanakan untuk memulai usaha penjualan eceran atau jasa maka lokasi sangat penting. Lokasi harus dekat dengan pelanggan, tetapi bukan lah satu-satunya

aspek bagi seorang pabrikan. Bagi pabrikan, factor kemudahan untuk mendapatkan bahan baku mungkin lebih penting. Karenanya, letak pabrik, bengkel, atau tempat kerja harus dekat dengan pemasok.

#### **4. Promosi**

Promosi adalah memberikan informasi kepada pelanggan dan menarik mereka agar mau membeli produk Anda. Ada tiga macam cara promosi yaitu dapat di gunakan dalam usaha, yaitu iklan, diseminasi, dan promosi penjualan.

- Iklan: memberikan informasi kepada pelanggan agar mereka lebih tertarik untuk membeli produk Anda; misalnya, memasang iklan di surat kabar atau radio, membuat poster, pamphlet, daftar harga dan kartu nama.
- Diseminasi: adalah promosi bebas melalaui artikel tentang usaha baru di surat kabar atau majalah setempat.
- Promosi penjualan: adalah sesuatu yang Anda kerjakan untuk membuat agar pelanggan membeli produk atau jasa Anda atau menghubungi dengan cara lainnya

#### **D. Perkiraan Berapa Penjualan Anda**

Membuat perkiraan penjualan tidak mudah. Ada lima cara dasar yang dapat di gunakan untuk membuat perkiraan penjualan, yaitu

1. Menggunakan pengalaman Anda: Anda mungkin btelah bekerja di tempat usaha yang serupa atau bahkan di tempat pesaing Anda. Anda harus mempunyai wawasan yang mendalam tentang pasar. Gunakan pengetahuan itu untuk memperkirakan penjualan Anda. Dalam meneliti usaha yang telah maju sebagai perbandingan, ingat bahwa untuk mencapai tingkat penjualan dan keuntungan seperti halnya perusahaan yang telah maju tersebut, akan memakan waktu.
2. Membandingkan dengan perusahaan yang serupa: Bandingkan sumber-sumber, keterampilan, dan rencana pemasaran usaha Anda dengan pesaing Anda. Buatlah perkiraan penjualan usaha Anda dengan

berpatokan pada tingkat pesaing Anda. Apabila tidak ada pesaing di daerah Anda, pergilah ketempat lain dan lihat bagai mana usaha tersebut beroperasi di sana.

3. Melakukan uji lapangan: Dengan skala kecil, ujilah produk atau jasa Anda untuk melihat berapa penjualan yang dapat Anda lakukan. Cara ini akan berhasil baik bagi pabrikan maupu pedagang eceran barang-barang kusus. Gunakan cara uji lapangan mulailah dengan skala kecil, bahkan dengan paruh waktu, dan kembangkan selanjutnya. Tetapi, cara ini tidak tepat untuk usaha yang harus memiliki persediaan barang dalam jumlah yang sangat besar.
4. Surat-surat pra penjualan atau surat- suarat bersedia untuk membeli: Ini adalah surat-surat yang baru-baru ini di tujukan kepada Anda atau perusahaan Anda untuk membeli produk atau jasa layanan Anda. Anda dapat menggunakan cara ini apabila usaha Anda hanya mempunyai sedikit pelanggan . Cara ini mungkin tepat untuk usaha-usaha, missalnya perusahaan pertambangan, eksportir, grosir atau manufaktur besar. Anda dapat menggunakan pemesanan di muka untuk memperkirakan penjualan Anda. Ingat, ini semua harus dengan surat tertulis yang di tujukan untuk pembelian. Jangan hanya mengAndalkan persetujuan lisan.
5. Melakukan penelitian: Guna penelitian dan wawancara terhadap pelanggan tentang kebiasaan mereka membeli. Melakukan penelitian yang baik memang sulit. Desai pertama Anda perlu di uji demgan wawancara uji coba terhadap keluarga atau teman Anda. Lakukan analisa hasilnya, kemudian putuskan apakah pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan dalam survai menjaring informasi yang diperlukan untuk perkiraan penjualan Anda. Anda tidak akan dapat mewawancara semua pelanggan Anda. Karena itu, Anda perlu mewawancara beberapa contoh saja, dan mereka harus mencerminkan pelanggan Anda yang potensial.

## E. RINGKASAN

Agar berhasil usaha Anda memerlukan pelanggan. Pelanggan akan membeli produk dari perusahaan baru apabila mereka mempunyai alasan. Hal ini mungkin karena perusahaan baru tersebut menyediakan jasa yang lebih baik, harganya lebih murah, produknya berbeda-beda, atau tempatnya lebih nyaman. Apabila Anda tidak dapat membuat gagasan usaha Anda lebih baik atau dengan produk yang berbeda dari yang diproduksi oleh pesaing Anda maka Anda harus mengubah gagasan usaha Anda. Dalam hal ini, Anda mempunyai pilihan mengubah gagasan usaha Anda yang lama atau menyusun gagasan usaha baru.

Anda mungkin harus bersaing dengan perusahaan lain yang sudah ada yang menyediakan produk sama atau hampir sama. Perusahaan itu akan menjadi pesaing Anda. Anda dapat belajar dan mendapat informasi yang berguna dari pesaing Anda.

Untuk menjalankan usaha yang berhasil, pahami pelanggan dan pesaing Anda. Medapatkan informasi tentang mereka disebut penelitian pasar. Ini sangat penting dikerjakan sebelum Anda memulai usaha. Lakukan penelitian pasar dilakukan dengan mengajukan pertanyaan dan mendapat informasi dari dan tentang pelanggan dan pesaing yang potensial. Dengan informasi ini Anda perlu menyiapkan rencana pemasaran dengan strategi pemasaran 4 P, yaitu yaitu *Price* (Harga), *Product* (Produk), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi).

Sebagai bagian dari penyusunan rencana usaha, Anda harus membuat perkiraan penjualan. Ini adalah bagian yang paling sulit dan paling penting dari penyusunan rencana usaha Anda. Penjualan mendatangkan uang. Tanpa penjualan yang kuat tidak akan ada keuntungan. Tugas membuat perkiraan penjualan tidak mudah.

Penilaian pemasaran adalah bagian penting dari rencana usaha Anda. Anda sekarang dapat menyelesaikan sebagian dari bagian ini dalam rencana usaha Anda.

## **BAB 4**

### **MENGATUR KARYAWAN ANDA**

Untuk menjalankan usaha dengan lancar dan berhasil, Anda harus dapat mengatur usaha dengan baik. Anda harus tahu apa yang harus dilakukn dan mempekerjakan orang di tempat yang tepat untuk melaukakan tugas. Perusahaan yang efisien mempunyai karyawan yang terampil dan berpengatuhan sesuai dengan yang diperlukan. Tiap karyawan mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan usaha Anda. Pertimbangkan factor karyawan secara seksama, tugas-tugas mereka, dan bagaimana mereka akn diatur.

Pada langkah keempat ini, Anda akan belajar tentang bagaimana memilih staf, menetapkan pekerjaan merka, dan mengatur mereka.

#### **A. Siapakah Orang-orang di Perusahaan Anda?**

##### **1. Anda Sebagai Pemilik Usaha**

Pada sebagian besar usaha kecil, manejer perusahaan adalah pemiliknya. Pemiliknya/manejer perusahaan melakukan tugas-tugas sebagai berikut :

- Membuat gagasan, tujuan, dan rencana kegiatan.
- Mengatur dan memotifasi staf untuk melaksanakan rencana kegiatan.
- Menjamin bahwa rencana kegiatan di laksanakan demi tercapainya tujuan perusahaan.

##### **2. Mitra Usaha Anda**

Apabila lebih dari satu orang memiliki usaha maka mereka di sebut mitra usaha dan mereka akan berbagi tanggung jawab dan kewenangan. Mereka membuat keputusan atas dasar pembagian tugas

##### **3. Staf**

Apabila Anda tidak mempunyai waktu atau keterampilan untuk mengerjakan semua tugas maka Anda perlu mempekerjakan staf.

Untuk mendapatkan staf yang di perlukan pertimbangkan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1). Lihatlah kembali gagasan usaha Anda dan buatlah daftar tugas-tugas yang perlu di kerjakan.
- 2). Tentukan tugas-tugas apa yang tidak dapat di kerjakan oleh Anda sendiri.
- 3). Uraikan keterampilan dan persyaratan lain bagi staf untuk mengerjakan tugas-tugas itu.
- 4). Tentukan berapa staf yang di perlukan untuk melaksanakan tugas  
Tulislah tugas tiap jabatan, penyusunan uraian tugas mengandung beberapa keuntungan sebagai berikut :
  - Staf akan tahu secara pasti pekerjaan yang haru nereka kerjakan.
  - Sebagai manejer, Anda dapat mengukur hasil kerja staf Anda.
 Anda harus mewawancara semua calon staf yang potensial, dan dalam wawancara sebaiknya sebaiknya Anda menanyakan hal-hal sebagai berikut:
  - Dimana Anda bekerja sebelumnya, dan apa tugas Anda ?
  - Mengapa Anda ingin bekerja di perusahaan ini?
  - Jabatan apa yang Anda cari atau inginkan ?
  - Apa yang menurut Anda adalah kekuatan dan kelemahan Anda ?
  - Bagaimana Anda menggunakan waktu luang Anda ? apa hobi Anda ?
  - Apakah Anda suka bekerja dengan orang lain ? Bagaimana reaksi Anda terhadap orang-orang yang bersifat tidak bersahabat terhadap Anda ?

#### **4. Konsulatan perusahaan**

Mereka yang professional yang dapat membantu Anda adalah rekan (asosiaciate), akuntan, banker, ahli hokum, konsultan, dan tenaga ahli pemerintah.

Anda perlu mempertimbangkan untuk mendapat bantuan, informasi, nasihat, dan pelatihan dari lembaga perusahaan, perdagangan, atau pendidikan.

## **B. Ringkasan**

Orang-orang yang ada dalam usaha Anda adalah mitra usaha, staf, penasehat atau konsultan, dan Anda sendiri. Mereka ini semua akan mempengaruhi keberhasilan usaha Anda. Oleh karena itu, seleksi dan pemahaman terhadap peranan dan tugas yang akan mereka kerjakan akan membantu Anda dalam mengelola usaha.

Perusahaan yang efisien diatur sedemikian rupa sehingga semua orang tahu pekerjaan yang mereka harus kerjakan dan siapa yang mempunyai keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya.

Dengan melakukan identifikasi secara seksama terhadap orang yang Anda perlukan dan penyusunan uraian tugas untuk semua staf maka perusahaan Anda akan lebih mudah untuk dikelola.

## **BAB 5**

### **MEMILIH BENTUK USAHA BERDASARKAN HUKUM**

Pada langkah ini, Anda akan belajar tentang bentuk-bentuk usaha Anda dapat pilih untuk perusahaan Anda. Telitilah keuntungan dan kerugian dari tiap bentuk usaha. Hal ini penting karena akan membantu Anda dalam memilih bentuk usaha yang paling pas bagi usaha Anda.

#### **A. Berbagai Bentuk Usaha yang Legal**

Bentuk usaha yang Anda pilih akan berpengaruh terhadap hal-hal sebagai berikut.

- Biaya untuk memulai dan mendaftarkan usaha.
- Kemudahan untuk memulai usaha.
- Risiko keuangan yang ditanggung oleh pemilik usaha.
- Kemungkinan mendapatkan mitra usaha.
- Pembuat keputusan dalam perusahaan.
- Pajak terhadap keuntungan perusahaan.

Setiap bentuk usaha mempunyai keuntungan dan kerugiannya; Anda harus memikirkan aspek-aspek yang paling penting untuk usaha Anda. Ada beberapa bentuk usaha, antara lain mereka adalah perusahaan perseorangan, perusahaan firma, perseroan terbatas (PT), dan koperasi. Keterangan tentang hal tersebut terdapat pada lampiran dua.

#### **B. Memilih Bentuk Usaha yang Tepat**

Dalam memilih bentuk usaha yang paling tepat untuk usaha Anda, ada banyak hal yang perlu dipertimbangkan. Carilah bantuan pada yang ahli dan berpengalaman dalam bentuk usaha dan cara pendaftarannya. Ada organisasi-organisasi pemerintah dan non-pemerintah yang didirikan untuk membantu usaha kecil dan memberikan nasehat serta bantuan.

Apabila Anda akan memulai suatu usaha yang besar dan kompleks sebaiknya Anda berkonsultasi pada ahli hukum. Sewaktu-waktu, bank juga dapat memberikan nasehat. Jangan biarkan seseorang membujuk Anda untuk memilih satu bentuk usaha tertentu sampai Anda sepenuhnya

memahami alasan-alasan dan pengaruh dari bentuk tersebut terhadap usaha Anda pilih.

Tiap bentuk usaha mengandung keuntungan dan kerugian. Anda harus memikirkan tentang bentuk usaha Anda dan factor-faktor penting yang terkait dengan hal itu. Dalam hal tersebut, Anda perlu mempertimbangkan beberapa segi sebagai berikut:

- Pada saat mulai usaha, tidak akan ada orang atau organisasi yang akan memberikan pinjaman kepada Anda. Karena itu, Anda lebih baik memulai usaha secara sederhana dulu dan dengan modal yang tidak banyak. Tanggung jawab pribadi yang terbatas tidak terlalu penting. Bentuk usaha kepemilikan tunggal atau kemitraan mungkin yang paling sesuai bagi usaha Anda.
- Anda dapat saja mengajukan pinjaman yang besar untuk modal usaha, tetapi ini akan menyebabkan usaha Anda mempunyai hutang yang besar. Cara ini memang menguntungkan apabila tanggung jawab pribadi Anda atas hutang perusahaan adalah terbatas. Mungkin itu lebih penting dari pada mampu untuk memulai usaha Anda dengan cara yang sederhana dan tanpa biaya banyak. Perusahaan terbatas (PT) adalah bentuk usaha yang paling sesuai

**Table 1**

Perbedaan-perbedaan Antar Bentuk-bentuk Usaha

Keterangan	Bentuk Usaha		
	Usaha Perseorangan	Perseroan Terbatas	Koperasi
Kesederhanaan dalam mendirikan usaha	Tidak selalu harus didaftarkan tapi apabila nama perusahaan digunakan maka harus disaftarkan	Harus didaftarkan	Biaya mendirikan koperasi tidak mahal dan bantuan dari Departemen Koperasi Pemerintah tersedia.
Jumlah pemilik	Hanya satu	Paling sedikit 2 pemilik	Minimal 20 orang
Tanggung jawab keuangan atas	Tanggung jawab pribadi pemilik atas semua hutang usaha tidak	Tidak ada tanggung jawab pribadi bagi pemegang saham atas semua hutang	Seperti halnya perseroan terbatas

semua hutang usaha	terbatas	perusahaan kecuali untuk porsi saham yang tidak dibayar	
Pembuatan keputusan	Semua keputusan dibuat oleh pemilik	Pemegang saham mengangkat dewan direksi yang menjalankan perusahaan	Pembuatan keputusan oleh anggota sebagai pemilik
Pajak	Pemilik membayar pajak pendapatan	Perusahaan membayar pajak keuntungan perusahaan	Hanya membayar pajak keuntungan

### C. Ringkasan

Apabila memulai suatu usaha, pilihlah bentuk usaha berdasarkan hukum yang tepat. Bentuk usaha penting artinya karena tiap bentuk usaha mengandung implikasi biaya dan keuntungan yang berbeda-beda.

Ada beberapa bentuk usaha yang perlu dipertimbangkan. Untuk usaha kecil, bentuk usaha yang paling umum adalah perusahaan perseorangan, perusahaan firma, dan perseroaan terbatas.

Anda dapat memperoleh bantuan dalam memilih bentuk usaha dan dalam mendaftarkan usaha Anda. Sering organisasi pemerintah dan organisasi non-pemerintah didirikan untuk membantu usaha kecil dan memberikan nasehat serta bantuan. Apabila Anda akan memulai suatu usaha yang lebih besar dan kompleks disarankan berkonsultasi pada ahli hukum.

## BAB 6

### MENGETAHUI TANGGUNG JAWAB ANDA

Semua pemilik usaha memiliki tanggung jawab hukum yang meliputi antara lain mengajukan pengembalian pajak tahunan, membayar pajak, mematuhi peraturan perundang-undangan tentang tenaga kerja, dan mendapat izin operasional.

Langkah ke enam ini menyajikan informasi tentang tanggung jawab hukum Anda sebagai pemilik usaha. Anda akan belajar tentang asuransi dan bagaimana asuransi itu dapat mengurangi beberapa risiko dalam menjalankan suatu usaha.

#### A. Tanggung Jawab Hukum

Berikut ini adalah beberapa tanggung jawab hukum secara umum berlaku untuk semua usaha.

##### 1. Pajak

Semua usaha diwajibkan membayar pajak. Berikut adalah beberapa contoh pajak yang bersifat umum.

- Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 21
- Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 22
- Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 23
- Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 26
- Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 4 ayat (2)
- Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 15
- Pajak Penambahan Nilai (PPN)
- Pajak Penambahan Nilai untuk Barang Mewah (PPNBM)
- Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

##### 2. Ijin Usaha dan Sertifikat

Ijin usaha dan sertifikat merupakan dua hal yang perlu diperhatikan oleh pengusaha. Hal ini perlu agar usaha kita dapat legal. Contoh ijin usaha yang paling penting adalah ijin HO, sedangkan contoh sertifikat adalah sertifikat dari Kadin.

### 3. Kondisi Kerja

Kondisi kerja karyawan perlu diperhatikan karena akan mencegah terjadinya kecelakaan yang tidak perlu dan cederanya karyawan karena kecelakaan di tempat kerja serta penyakit-penyakit yang berasal dari tempat kerja yang tidak sehat. Apabila kondisi kerja diperhatikan maka akan tercipta tenaga kerja yang lebih produktif dan bermotivasi yang mempunyai pengaruh positif terhadap usaha Anda.

Dalam mempertimbangkan kondisi kerja, perhatikan tentang segala sesuatu yang mempengaruhi kondisi kerja, misalnya kebisingan, penerangan, serta penggunaan dan penyimpanan barang-barang berbahaya.

Ada sejumlah peraturan perundang-undangan yang mengatur kondisi kerja di perusahaan. Peraturan perundang-undangan tersebut harus dipatuhi oleh setiap lembaga usaha. Apabila Anda merencanakan suatu usaha baru, pertimbangkan kondisi kerja yang baik sebab hal itu akan membuat usaha Anda lebih memperoleh keuntungan. Ingat, *kondisi kerja yang baik akan berpengaruh baik bagi usaha Anda.*

### 4. Peraturan dan perundang-undangan Tentang Ketenagakerjaan

Pertuaran perundang-undangan mencantumkan persyaratan minimum kondisi kerja di perusahaan. Semua pekerja harus sekurang-kurangnya 18 tahun, mempunyai kemampuan untuk bekerja dan harus bekerja sesuai dengan perjanjian kerja sama.

Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian antara pekerja dengan pemilik usaha yang antara lain mencantumkan kondisi kerja. Apabila persyaratan ini tidak dipenuhi maka Anda tidak hanya menyebabkan orang lain sakit dan atau dalam keadaan bahaa, tetapi Anda juga harus membayar kerugian-kerugian akibat itu. Berikut adalah tanggung jawab hukum Anda secara umum yang perlu Anda ketahui.

#### ➤ **Upah Minimum**

Di Indonesia, upah minimum berbeda dari provinsi yang satu dengan yang lainnya dan disebut upah minimum provinsi (UMP).

Misalnya UMP tahun 2003 di DKI Jakarta sebesar Rp. 631.554 per bulan, UMP 2003 di provinsi Jawa Barat sebesar Rp. 320.000 per bulan, sedangkan UMP di provinsi Nanggroe Aceh Darussalam sebesar Rp. 425.000 per bulan. Ada beberapa sistem upah.

- 1). Upah berdasarkan waktu: dibayar berdasarkan jam, hari, minggu atau bulan.
- 2). Upah berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan: dibayar berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan.
- 3). Upah berdasarkan paket: dibayar berdasarkan jumlah unit keluaran yang ditetapkan untuk suatu tugas tertentu.

Pemilik perusahaan harus membina sistem upah yang dipilih dalam periode tertentu dan harus membina sistem upah yang dipilih dalam periode tertentu dan harus memberitahukan sistem tersebut kepada karyawan harus ditetapkan dalam kontrak perjanjian.

➤ **Waktu Kerja**

1. 7 (tujuh) jam 1 (satu) hari dalam 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu; atau
2. 8 (delapan) jam 1 (satu) hari dalam 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu.

➤ **Waktu Istirahat**

Pekerja berhak mendapatkan waktu istirahat antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam.

➤ **Hari-hari besar**

Pekerja berhak mendapatkan libur untuk hari-hari libur yang diumumkan oleh pemerintah.

➤ **Ijin sakit**

Pekerja berhak mendapatkan ijin tidak masuk kerja karena sakit.

➤ **Cuti tahunan**

Pekerja berhak mendapatkan cuti tahunan.

➤ **Cuti hamil**

Pekerja perempuan berhak mendapatkan cuti hamil.

➤ **Cuti keperluan keluarga**

Pekerja berhak mendapat cuti apabila ada keperluan keluarga yang bersifat pribadi.

➤ **Keselamatan kerja**

Semua usaha atau organisasi yang menggunakan alat-alat, mesin, bahan kimia, atau obat-obatan yang berbahaya harus memenuhi standar tentang keselamatan kerja.

## **B. Asuransi**

Menjalankan suatu usaha pasti mengandung banyak risiko. Jenis-jenis risiko bervariasi sesuai dengan usaha yang Anda jalankan. Turunnya permintaan atau produk Anda, misalnya, adalah bagian dari risiko dalam menjalankan usaha. Namun demikian, risiko-risiko lain dapat dikurangi melalui asuransi. Anda tidak dapat menjamin segal-galanya. Asuransi usaha pada umumnya dibuat untuk:

- Menjamin asset, misalnya mesin, persediaan barang, kendaraan, dan pencurian.
- Barang-barang dalam pengiriman, terutama untuk ekspor dan impor.
- Barang-barang hak milik terhadap banjir dan atau kebakaran.
- Kesehatan Anda dan karyawan.
- Kompensasi kepada karyawan atau asuransi kecelakann.

Asuransi untuk usaha Anda akan memberikan jaminan keuangan terhadap bermacam-macam masalah. Tetapi, ada beberapa pemilik usaha yang tidak mau menggunakan asuransi, demi penghematan uang. Tergantung dari usaha dan nilai asetnya, keputusan yang demikian tidak selalu bijaksana. Apabila suatu usaha tidak memiliki asuransi dan ada alat-alat yang mahal hilang karena pencurian atau kebakaran, misalnya, maka penggantian alat-alat tersebut berasal dari keuntungan perusahaan; dan ini jelas tidak menguntungkan perusahaan.

### **C. Ringkasan**

Sebagai pemilik usaha, Anda mempunyai tanggung jawab hukum, jenis usaha yang Anda jalankan dan bentuk usaha yang Anda pilih akan menentukan tanggung jawab tersebut. Tanggung jawab hukum, termasuk membayar pajak, mematuhi peraturan perundang-undangan tentang ketenaga kerjaan dan peraturan perundang-undangan lain yang relevan, serta mendapat izin usaha dan sertifikat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Anda perlu mempertimbangkan asuransi sebagai salah satu cara untuk mengurangi beberapa risiko yang diderita perusahaan Anda. Bentuk umum asuransi adalah asuransi pencurian, kebakaran, dan kesehatan. Tetapi ingat, tidak semuanya dapat diasuransikan.

Dengan memenuhi tanggung jawab hukum Anda sebagai pemilik usaha, maka staf Anda akan termotivasi lebih baik dan usaha Anda akan lebih berhasil.

## **BAB 7**

### **PERKIRAAN MODAL AWAL YANG DIPERKIRAKAN**

Sekarang Anda harus yakin bahwa Anda mempunyai pasar untuk produk atau jasa Anda. Anda harus menyadari kebutuhan-kebutuhan staf Anda dan tanggung jawab Anda sebagai pemilik usaha. Langkah ketujuh ini akan menunjukkan kepada Anda apa yang harus Anda beli untuk memulai usaha Anda dan membuat perkiraan biayanya. Ini disebut modal awal.

#### **A. Jenis-jenis Modal Awal**

Modal awal diperlukan untuk pembayaran tanah dan gedung, perabot dan peralatan, iklan dan promosi sebelum memulai usaha, pembelian mesin, penyediaan barang dan inventaris, biaya mengurus sertifikat dan ijin usaha, honorarium tenaga profesional, serta listrik dan telepon. Pengeluaran-pengeluaran itu dapat dikelompokkan dalam dua jenis pengeluaran, yaitu modal investasi dan modal kerja.

Modal Investasi: Adalah biaya untuk pembelian barang yang bersifat investasi. Ada barang-barang yang berharga tinggi dan berdaya tahan lama. Beberapa usaha dapat dimulai dengan biaya investasi yang rendah sedangkan yang lain memerlukan biaya investasi yang tinggi. Anda perlu menjaga agar investasi yang dibutuhkan serendah mungkin karena ini dapat mengurangi risiko terhadap usaha Anda. Namun demikian, tiap usaha harus mengeluarkan biaya investasi agar dapat beroperasi.

Modal Kerja: Adalah uang yang diperlukan untuk mengeluarkan biaya sehari-hari guna menjalankan usaha Anda.

#### **B. Investasi**

Untuk investasi Anda memerlukan modal, dan Anda harus mempunyai modal apabila Anda akan memulai usaha. Hal itu mungkin memerlukan beberapa tahun sebelum Anda dapat menjual produk Anda akan menutup

biaya seluruh investasi Anda. Jadi, sebelum memulai usaha, Anda harus membuat perkiraan berapa modal yang Anda perlukan untuk investasi. Investasi yang Anda perlukan pada umumnya dapat dibagi kedalam dua kategori, yaitu investasi berupa gedung tempat usaha dan peralatan.

### **1. Gedung Tempat Usaha**

Sekarang saatnya Anda untuk melihat secara rinci apa yang Anda perlukan. Anda dapat melihat kembali dan mengubah komponen tempat dalam studi kelayakan Anda apabila Anda inginkan.

Apabila Anda tahu gedung seperti apa yang Anda perlukan untuk tempat usaha Anda maka Anda perlu memutuskan: (a) membangun gedung baru untuk usaha Anda, (b) membeli gedung yang telah ada, (c) menyewa seluruh gedung atau sebagian, atau (d) menjalankan usaha di rumah.

- *Membangun:* Dengan membangun gedung maka tempat usaha Anda adalah milik Anda sendiri dan hal ini akan menjadi pilihan abik apabila usaha Anda memerlukan persyaratan khusus tentang gedung atau lokasi gedung. Tetapi cara ini memerlukan banyak biaya dan untuk membangun gedung memerlukan waktu yang lama.
- *Membeli:* Membeli bangunan (gedung) yang telah ada prosesnya lebih cepat, dengan syarat yaitu apabila Anda mendapat menemukan gedung yang layak dan di lokasi yang cepat. Gedung yang telah Anda beli sering harus dirubah agar cocok dengan kebutuhan usaha Anda. Membeli gedung untuk modal usaha Anda memerlukan modal yang banyak.
- *Menyewa:* Menyewa gedung atau ruangan untuk usaha Anda memerlukan biaya yang lebih kecil daripada membangun atau membeli gedung. Ini juga lebih fleksible karena apabila Anda menyewa gedung maka Anda akan lebih mudah untuk pindah tempat. Namun demikian, Anda tidak aman dibanding dengan apabila Anda mempunyai gedung sendiri. Selain itu, Anda juga harus

mengeluarkan uanga untuk mengubah gedung dan atau ruangan agar cocok dengan keperluan usaha Anda.

- *Di Rumah Anda sendiri:* Menjalankan usaha di rumah Anda sendiri adalah pilihan yang paling murah, tetapi tatan ruangnya sering memerlukan perubahan agar cocok dengan usaha Anda. Ini dapat menjadi cara yang baik untuk memulai usaha sampai Anda mengetahui apakah usaha Anda berhasil. Kelemahannya adalah sulit untuk memisahkan usaha Anda dari keluarga Anda, dibandingkan dengan apabila tempat usaha Anda tidak di rumah Anda.

## **2. Peralatan**

Peralatan adalah semua mesin, alat-alat, peralatankerja, kendaraan, perabot kantor, dan sebagainya yang diperlukan oleh usaha Anda. Pada umumnya keperluan akan peralatan adalah yang terbesar untuk perusahaan manufaktur dan beberapa perusahaan jas. Beberapa usaha memerlukan investasi yang besar untuk peralatan, dan sangat penting untuk diketahui apa yang Anda perlukan, dan memilih jenis peralatan yang kecilpun Anda perlu berpikir secara seksama tentang apa yang Anda perlukan dan memasukannya di dalam Rencvana Usaha Anda.

## **C. Modal Kerja**

Semua usaha harus menggunakan waktu dan uang untuk promosi sebelum mereka mendapat pelanggan. Anda akan memerlukan modal kerja untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran sebagai berikut.

- Membeli persediaan bahan baku dan barang jadi
- Promosi
- Gaji karyawan
- Sewa
- Asuransi dan biaybiaya lain

Beberapa usaha akan memerlukan modal kerja yang cukup banyak untuk dapat menutup semua biaya selama 6 bulan, sedangkan yang lain mungkin hanya selama 3 bulan. Anda harus membuat perkiraan berapa lama waktu



modal yang Anda perlukan sebelum Anda memulai menjual dan mendapat pembayaran. Apabila Anda perusahaan jasa, Anda harus membuat perkiraan persediaan bahan yang Anda perlukan untuk memberikan jasa Anda sampai pelanggan Anda mulai membayar Anda. Pedagang eceran dan grosir harus membuat perkiraan berapa banyak persediaan abrang jadi yang mereka perlukan ketika memulai usaha. Ingat, apabila perusahaan Anda membayar secara kredit maka ini akan memakan waktu lebih lama sebelum uang diperoleh dari penjualan dan Anda akan memerlukan uang untuk membeli persediaan untuk kedua kalinya dengan modal awal.

2. Promosi

Anda perlu melakukan promosi produk atau jasa Anda ketika anada memulai usaha baru. Promosi yang Anda kerjakan memerlukan modal. Pada langkah ketiga, Anda telah merencanakan promosi dan telah membuat perkiraan biayanya.

3. Upah

Apabila Anda mempekerjakan staf maka Anda harus membayar upah mereka sejak dimulainya usaha. Anda juga perlu membayar diri Anda sendiri untuk biaya hidup. Pada langkah keenam, Anda telah membuat perkiraan berapa jumlah karyawan yang Anda butuhkan. Untuk menghitung berapa banyak modal awal yang Anda perlukan untuk upah karyawan, Anda harus membuat perkiraan tentang biaya Anda perbulan untuk upah dan juga beberapa bulan upah yang haru Anda bayar dari modal awal sebelum usaha Anda mendapat uang yang cukup dari penjualan. Pada langkah keempat, Anda telah menentukan jumlah karyawan yang Anda perlukan dan gaji perbulan untuk karyawan Anda.

4. Sewa

Sewa gedung untuk usaha Anda pada umumnya harus dibayar sejak dimulainya usaha Anda. Modal awal yang Anda perlukan untuk sewa bulanan dikalikan dengan jumlah bulan sebelum Anda mendapat uang

dari penjualan untuk menutup biaya tersebut. Pada langkah ketiga Anda telah memilih tempat usaha Anda.

5. Asuransi

Polis asuransi harus dibayar ketika usaha dimulai, karena itu Anda perlu modal awal untuk membayar semua asuransi didalam usaha Anda. Pada langkah keenam Anda telah menghitung biaya asuransi Anda.

6. Biaya Lainnya

Akan ada sejumlah biaya lain yang harus dibayar selama priode awal usaha Anda, misalnya untuk listrik, alat tulis kantor, transportasi dan perjanjian.

**E. Ringkasan**

Apabila Anda membuat rencana suatu usaha baru, Anda perlu menghitung jumlah uang yang diperlukan. Uang ini akan digunakan untuk (1) biaya investasi pengadaan barang yang bernilai tinggi dan berdaya tahan lama, (2) model kerja untuk membiayai kegiatan sehari-hari guna menjaga agar usaha tetap berjalan.

Pada umumnya, usaha kecil akan memerlukan kerja sekurang-kurangnya selama tiga bulan sebelum hasil penjualan memulai dapat menutupi biaya.

Untuk menentukan model awal secara actual yang diperlukan maka Anda harus menyiapkan Rencana Cash Flow, dan ini akan dibahas pada langkah selanjutnya.

## BAB 8

### RENCANAKAN UNTUK MENDAPAT KEUNTUNGAN

Sekarang Anda sebaiknya merasa senang akan gagasan usaha Anda. Gagasan itu harus didasarkan atas apa yang Anda pikirkan sebagai peluang bagi Anda. Anda harus yakin akan ada orang-orang yang akan membeli barang atau jasa yang Anda rencanakan untuk dijual dan Anda dapat meningkatkan modal kerja awal untuk memulai usaha. Sekarang Anda perlu melihat pada masalah-masalah keuangan yang merupakan factor vital bagi usaha yang baru tersebut. Dengan mengerjakan seluruh langkah kedelapan ini maka Anda akan mampu untuk:

- Menentukan berapa harga jual kepada pelanggan untuk barang atau jasa tersebut (harga jual),
- Membuat perkiraan tentang berapa uang ayanga Anda dapatkan dari penjualan selama 12 bulan pertama kegiatan usaha Anda (penghasilan penjualan),
- Temukan faktor-faktor penyebabnya ketika Anda mendapat keuntungan atau kerugian (rencana penjualan dan rencana biaya); dan
- Apakah Anda mempunyai uang yang cukup untuk menjalankan usaha (rencana cash flow).

#### A. Menentukan Harga untuk Barang-barang yang Anda Jual

Banyak perusahaan besar maupun kecil mengalami kesulitan keuangan karena ketidak mampuan dalam mengelola biaya untuk menjalankan usaha. Kadang-kadang usaha demikian gagal apabila biaya yang dikeluarkan lebih tinggi dari penerimaan.

- Pertama, dengan *cost plus mark-up pricing method*. Caranya adalah menjumlahkan biaya produksi atau harga produksi. Tambahkan persentase keuntungan pada harga produksi sehingga menjadi harga jual
- Kedua, dengan *competitive pricing method*. Caranya adalah ketahuilah harga jual yang ditetapkan oleh perusaha-perusahaan lain di wilayah Anda untuk produk atau jasa yang sama dengan perusahaan Anda.

Pastikan bahwa harga jual produk atau jasa perusahaan Anda adalah kompetitif. Apabila Anda menawarkan harga yang lebih tinggi dari pesaing, maka Anda harus yakin bahwa Anda dapat berbuat yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam rencana pemasaran, Anda harus menentukan tingkat harga Anda. Sekarang Anda akan mendapat menyusun harga jual Anda dengan lebih akurat.

1. *Metode pertama – Cost plus mark-up pricing*

Dengan metode ini Anda menjumlahkan biaya pembuatan barang atau jasa, kemudian dinaikan dengan persentase tertentu sehingga menjadi harga jual. Metode ini cocok untuk, terutama untuk perusahaan manufaktur dan penyedia jasa. Apabila usaha Anda beroperasi secara efisien maka dengan metode ini Anda dapat menetapkan harga jual yang kompetitif di daerah Anda. Jika tidak, maka harga jual Anda akan lebih tinggi dari harga jual yang ditawarkan oleh pesaing Anda, dan ini berarti harga Anda akan kompetitif. Ada dua hal yang berkaitan dengan metode ini, yaitu biaya dan biaya produksi.

**a. Mengetahui Biaya**

Untuk perusahaan baru, membuat perkiraan biaya tidaklah mudah. Cara yang paling gampang adalah melihat usaha yang serupa (yang sudah ada) dan melihat jenis-jenis biaya yang terkait. Ketika Anda membuat perkiraan biaya yang Anda perlukan untuk memulai suatu usaha baru, Anda telah mengidentifikasi jumlah biaya untuk itu. Contoh biaya-biaya tersebut mencakup:

- Bahan
- Alat-alat kantor dan prangko
- Sewa gedung
- Fasilitas kantor (air, listrik dan gas)
- Pemeliharaan
- Biaya yang dikenakan oleh bank

- Asuransi
- Gaji dan kesejahteraan karyawan
- Iklan
- Biaya hukum dan akuntansi
- Bahan bakar
- Penyusutan
- Telepon
- Ijin usaha

Semua usaha mempunyai dua macam biaya, yaitu biaya tetap dan biaya variable. Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah, misalnya sewa, asuransi, dan ijin usaha. Biaya variable adalah biaya yang atau naik apabila produksi naik, misalnya apabila biaya pembelian bahan naik, maka biaya produksi naik.

Untuk perusahaan manufaktur atau penyedia jasa, biaya variable adalah biaya pembuatan produk atau penyedia jasa. Misalnya, tukang roti harus membeli bahan baku, seperti tepung, ragi, dan susu untuk membuat roti. Pedagang eceran harus membeli barang-barang untuk dijual kembali. Pemilik toko harus membeli barang, misalnya beras, biskuit, dan sebagainya.

Dalam membuat estimasi biaya, Anda harus hati-hati dalam mengidentifikasi baik biaya variable lainnya, Anda harus mengerti bahwa biaya ini akan berubah apabila penjualan meningkat.

**b. *Penyusutan Sebagai Jenis Biaya Khusus***

Penyusutan adalah biaya yang menggunakan perhitungan nilai asset yang susut, misalnya penyusutan dari nilai peralatan, alat kerja, dan kendaraan. Penyusutan bukan pengeluaran tunai tetapi tetap dianggap sebagai biaya. Dalam menghitung biaya penyusutan, Anda hanya menghitung nilai asset yang susut yang mempunyai nilai tinggi dan masa pakai panjang. Pada umumnya, untuk usaha kecil, barang-barang yang dianggap mengalami

penyusutan jumlahnya sangat sedikit. Contoh persentase penyusutan adalah sebagai berikut:

**Table 2**  
Persentase Penyusutan

<b>Asset</b>	<b>Persentasi penyusutan pertahun</b>
Alat kerja dan alat kantor	7.5 %
Kendaraan	20 %
Perabot kantor	7.5 %
Gedung untuk penjualan eceran	2 %
Gedung untuk pabrik	7.5 %
Tanah	-

**c. Menghitung Biaya Produksi**

Untuk menghitung biaya produksi, Anda harus menghitung semua biaya usaha Anda untuk satu bulan, kemudian bagilah dengan jumlah barang yang akan Anda produksikan dalam bulan itu.

**2. Metode kedua – Competitive pricing**

Ada cara lain untuk menentukan harga jual. Lihatlah harga yang ditawarkan oleh pesaing Anda, kemudian tetapkan harga Anda, dan pastikan harga adalah kompetitif terhadap barang-barang mereka.

Dalam prakteknya, gunakan kedua metode tersebut. Anda perlu menghitung biaya produksi Anda secara seksama. Pastikan bahwa harga jual Anda dapat menutup pengeluaran biaya. Anda harus selalu mengecek harga jual yang ditawarkan oleh pesaing untuk menjamin bahwa harga jual Anda adalah kompetitif. Dalam membandingkan harga jual, Anda harus yakin bahwa barang atau layanan usaha yang Anda bandingkan adalah serupa. Misalnya, jangan membandingkan harga jual yang ditawarkan oleh pembuat barang dengan harga jual yang ditawarkan oleh pembuat barang dengan harga jual yang

ditawarkan oleh penjual eceran, karena perbandingan ini tidak sesuai.

### **B. Membuat Perkiraan Pendapatan Penjualan Anda**

Dalam mengerjakan penelitian pasar, Anda harus membuat perkiraan tentang jumlah barang yang dapat Anda jual kepada pelanggan. Anda perlu mengecek hal ini kembali. Apakah angka ini realistis?

Apabila Anda merencanakan suatu usaha baru, kalkulasikan beberapa banyak uang akan diperoleh dari penjualan Anda. Ini disebut pendapatan penjualan. Untuk membuat perkiraan tersebut ikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Catat semua produk, jasa, atau jenis produk usaha Anda yang terjual.
- 2) Buatlah perkiraan jumlah barang atau jenis barang yang akan Anda jual tiap bulannya pada tahun pertama usaha Anda. Ini akan diperoleh dari riset pasar.
- 3) Tentukan harga jual untuk tiap produk yang akan Anda jual.
- 4) Buatlah kalkulasi nilai penjualan per bulan untuk tiap barang, kemudian kalikan jumlah tersebut dengan harga jual per barang.

Perkiraan penjualan dan pendapatan penjualan adalah bagian yang paling penting dan paling sulit dalam penyiapan Rencana Usaha. Kebanyakan orang cenderung membuat perkiraan yang berlebihan tentang penjualan mereka. Ingat, jangan terlalu antusias ketika membuat perkiraan penjualan. Cobalah serealistik mungkin bila Anda membuat perkiraan penjualan Anda dan Anda ingat bahwa untuk beberapa bulan pertama pendapatan penjualan Anda pasti rendah.

### **C. Menyiapkan Rencana Penjualan dan Biaya**

Anda tidak cukup hanya mengetahui pendapatan penjualan Anda. Untuk mengetahui apakah suatu usaha benar-benar beroperasi dengan baik, Anda perlu menghitung keuntungannya, dan ini dapat dihitung apabila Anda mempunyai ide yang mengenai apakah Anda dapat meraih keuntungan atau tidak. Keuntungan adalah pendapatan penjualan dikurangi biaya untuk menjalankan usaha.

Dengan adanya penjualan dan biaya maka Anda dapat melihat data penjualan dan biaya untuk mengetahui apakah usaha Anda mendatangkan keuntungan atau tidak. Apabila Anda merencanakan untuk melihat suatu usaha baru maka Anda perlu membuat perkiraan keuntungan tiap bulannya pada tahun pertama.

**Table 3**  
Rencana Pendapatan dan Biaya

Keterangan	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
<b>A. pendapatan</b>										
<b>Penjualan</b>	2.050	2.870	4.100	6.150	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200
<b>B. Biaya</b>										
<b>Operasional</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pembelian bahan baku dan pengemasan	1.575	2.205	3.150	4.725	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300	6.300
Gaji pak saleh dan bu Ropah	0	0	0	600	600	600	600	600	600	600
Biaya telepon	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Promosi penjualan dan pemasaran	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Asuransi kebakaran	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pemeliharaan	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Biaya listrik	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Asuransi social	60	0	0	60	0	0	60	0	0	60
Ijin usaha	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Biaya penyusutan	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Pembayaran bunga pinjaman										
<b>Jumlah biaya operasional</b>	2.703	2.473	3.418	5.653	7.168	7.168	7.228	7.168	7.168	7.228
<b>C. keuntungan</b>										
(sebelum pajak)	-653	397	682	497	1.032	1.032	972	1.032	1.032	972

#### **D. Menyusun Rencana Cash Flow**

Uang tunai ibarat pelumasa yang membuat mesin usaha Anda dapat terus berjalan. Beberapa pemilik usaha tidak dapat mengelola cash flow ke dalam dan keluar dengan baik. Rencana cash flow menunjukkan berapa banyak uang yang akan masuk ke dalam dan berapa banyak uang yang akan keluar dari perusahaan Anda setiap bulannya. Rencana cash flow membantu Anda menjamin agar usaha Anda tidak kehabisan uang pada saat manapun.

Rencana cash flow sering sulit untuk disusun karena hal-hal sebagai berikut:

- Beberapa penjualan mungkin mengAndalkan kredit dan uang tunai dari penjualan itu baru akan masuk beberapa bulan kemudian. Oleh karena itu, dalam menangani pemasaran Anda perlu menetapkan kebijakan kredit usaha Anda.
- Beberapa biaya mungkin dalam bentuk kredit yang akan dibayar pada beberapa bulan berikutnya. Untuk usaha baru hal ini tidak umum.
- Beberapa biaya ada dalam bentuk non-tunai, seperti biaya-biaya penyusutan peralatan. Oleh karena itu, biaya penyusutan jangan dimasukkan kedalam rencana cash flow.

#### **E. Sumber Dana**

Untuk sebagian besar usaha kecil, modal awal berasal dari tabungan pemilik usaha sendiri. Tetapi Anda dapat mencoba untuk meminjam uang dari sumber-sumber sebagai berikut:

- Teman atau saudara,
- Pemasok
- Bank atau lembaga keuangan lainnya.

Memang terdapat hanya sedikit sumber dana untuk memulai suatu usaha. Karena itulah maka upaya untuk mendapatkan uang untuk memulai suatu usaha memerlukan sikap yang gigih dan ulet. Untuk memulai suatu usaha, Anda perlu mencoba berbagai sumber yang berbeda guna mendapat modal awal. Anda perlu mencoba berbagai sumber yang berbeda guna mendapat

modal awal. Anda perlu menggabungkan dana yang didapat beberapa sumberdana untuk mendapat jumlah dana yang cukup.

**1. Meminjam Uang Dari Teman Atau Saudara**

Meminjam uang dari teman adalah cara yang untuk memulai suatu usaha. Apabila Anda mengerjakan hal ini dan usaha Anda gagal maka mereka akan kehilangan uang mereka, dan akan menyebabkan perasaan yang tidak enak, baik bagi Anda maupun mereka. Oleh karena itu, sejak awal, Anda harus menjelaskan tentang risiko dari investasi dalam usaha Anda. Berikan kepada mereka salinan rencana usaha. Laporkan secara berkala kemajuan usaha Anda.

**2. Kredit dari Suplayer**

Untuk beberapa perusahaan pembuat barang, beberapa kredit akan diperoleh dari suplayer. Tetapi, sebagian besar suplayer perlu diyakinkan bahwa usaha tersebut perlu berjalan dengan baik sebelum mereka memberikan kredit.

**3. Meminjam Uang dari Bank atau Lembaga Keuangan**

Untuk mengajukan permintaan kepada bank atau lembaga keuangan, pada umumnya Anda harus mengisi formulir aplikasi (permintaan)kredit dilampiri dengan satu copy rencana usaha Anda.

Bank atau lembaga keuangan biasanya meminta kepada Anda beberapa jaminan untuk meng-*cover* pinjaman. Hal ini sebagian mungkin akan dapat dipenuhi dengan asset yang dibeli dengan dana pinjaman tersebut. Tanah dan gedung dapat dianggap sebagai jaminan yang layak. Akan tetapi, bank atau lembaga keuangan pada umumnya tidak akan meminjamkan 100 % jumlah dana yang dibutuhkan oleh Anda. Mereka pada umumnya harus yakin bahwa nilai asset lebih dari cukup untuk membayar pinjaman dan bunganya. Bank dan lembaga keuangan juga akan meminta jaminan asset pribadi, misalnya rumah, tanah, kendaraan atau barang-barang lain yang mempunyai nilai financial. Apabila usaha Anda gagal, maka Anda akan kehilangan asset pribadi tersebut.

Bank atau lembaga-lembaga pemberi pinjaman dana dapat menawarkan persentase bunga dan persyaratan pinjaman yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dalam pengadaaan uang untuk memulai usaha pelajarilah sumber-sumber keuangan yang memberikan persentase bunga pferyaratan yang paling baik untuk Anda.

#### **F. Aplikasi Pinjaman Usaha**

Dalam meminjam dana untuk memulai suatu usaha Anda perlu meyakinkan kepada pemberi pinjaman, hal-hal sebagai berikut:

- Anda betul-betul memerlukan dana pinjaman dan asset yang akan dibeli dengan dana pinjaman tersebut betul-betul jelas.
- Anda telah mengecek biaya-biaya lain dan jenis-jenis asset.
- Anda dapat membayar kembali dana pinjaman, termasuk bunganya, berdasarkan atas proyeksi keuntungan di masa depan.

Dalam menyiapkan diri untuk mengadakan pendekatan kepada pemberi pinjaman yang potensial, Anda harus meningkatkan dan memanfaatkan peluang untuk mendapat pinjaman. Untuk itu, lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- Buatlah perjanjian apabila ingin bertemu. Jangan hanya mampir.
- Siapkan jawaban pertanyaan-pertanyaan tentang usaha Anda. Mereka cenderung ingin mengetahui kedalaman pengetahuan Anda tentang usaha Anda.
- Siapkan salinan tambahan tentang Rencana Usaha Anda.
- Anda harus siap untuk membicarakan jaminan, asset pribadi, dan asset perusahaan.

Kebanyakan bank mempunyai formulir aflikasi pinjaman. Informasi yang Anda sajikan dalam aflikasi tersebut akan berasal dari Rencana Usaha Anda. Anda perlu mengisi formulir tersebut dengan hati-hati dan akurat, kemudian serahkan kepada bank dilampiri salinan Rencana Usaha Anda. Apabila aplikasi Anda ditolak, tanyakan apakah sebabnya. Pada umumnya, alas an penolakan terhadap aplikasi pinjaman adalah sebagai berikut:

- Gagasan usaha Anda dianggap terlalu berisiko.

- Anda tidak cukup mempunyai jaminan atau agunan. Pemberi pinjaman perlu diyakinkan bahwa uang mereka dapat kembali apabila Anda tidak dapat membayar iuran pinjaman.
- Alasan Anda meminjam tidak jelas atau tidak dapat diterima oleh pemberi pinjaman.
- Anda tidak tampak percaya diri, entusias, tidak berkomitmen. Mempunyai informasi yang lebih atau tidak realistis dalam tujuan usaha Anda.

Apabila aplikasi Anda ditolak, Anda harus merevisi rencana usaha Anda. Aplikasi pinjaman Anda mungkin perlu disampaikan kepada bank atau lembaga keuangan lainnya sebelum Anda mendapat pinjaman. Upaya untuk mendapat pinjaman. Upaya untuk mendapat pinjaman memerlukan sikap yang gigih dan ulet.

#### **G. Ringkasan**

Apabila Anda merencanakan berapa jumlah uang yang diperlukan untuk memulai suatu usaha maka Anda harus:

1. Tentukan berapa harga jual barang atau jasa yang akan Anda tawarkan kepada pelanggan. Ini akan didasari informasi tentang harga yang Anda kumpulkan untuk penilaian pemasaran Anda. Untuk melakukan hal ini, Anda perlu menghitung biaya pembuatan produk atau jasa (**penetapan harga jual**).
2. Buatlah perkiraan berapa uang yang akan Anda dapatkan dari penjualan pada 12 bulan pertama, (**pendapatan penjualan**).
3. pelajarilah apakah Anda mendapat keuntungan atau kerugian, (**rencana penjualan dan biaya**).
4. pelajarilah apakah Anda mempunyai uang yang cukup untuk memenuhi modal kerja usaha Anda dengan menyiapkan rencana cash flow.

Perbedaan-perbedaan utama antara Rencana Cash Flow dengan Rencana Penjualan dan Biaya tercantum pada table berikut.

**Table 4**

Perbedaan antara Rencana Penjualan dan Biaya dengan Rencana Cash Flow

<b>Keterangan</b>	<b>Rencana Penjualan dan Biaya</b>	<b>Rencana Cash Flow</b>
Penyusutan	Termasuk	Tidak termasuk
Bunga pinjaman	Termasuk	Termasuk
Pinjaman pokok	Tidak termasuk	Termasuk
Penjualan	Catatan penjualan (kredit maupun tunai) pada bulan adanya order	Catatan penjualan pada bulan dimana uang tunai diterima

Dengan merevisi Rencana Penjualan dan Rencana Cash Flow maka Anda dapat menentukan dengan lebih cermat uang yang diperlukan untuk memulai dan mengoperasikan usaha Anda.

Apabila Anda memerlukan pinjaman, pikirkan secara seksam tentang sumber dana itu. Untuk sebagian besar usaha kecil yang baru, modal awal berasal dari tabungan pemilik usaha tersebut.

Hanya ada sedikit sumber dana untuk memulai suatu usaha. Tetapi, mendapat pinjaman untuk memulai suatu usaha memerlukan sikap yang gigih dan ulet. Karena itu, apabila Anda tidak dapat memperoleh dana pinjaman maka lebih baik merevisi rencana usaha Anda.

## **BAB 9**

### **PUTUSKAN APAKAH USAHA ANDA DAPAT BERTAHAN**

Sebelum Anda memulai suatu usaha, Anda perlu mengumpulkan dan menggunakan banyak informasi. Dengan mengerjakan semua langkah yang terdahulu dengan berhasil, maka Anda sekarang mempunyai informasi untuk menyusun rencana usaha Anda.

Pada langkah kesembilan ini, Anda harus mengecek semua informasi dan menyelesaikan penyusunan Rencana Usaha. Setelah itu, Anda dapat menilai kemungkinan keberhasilan gagasan usaha Anda dan putuskan apakah Anda akan memulai usaha atau tidak.

#### **A. Menyelesaikan Rencana Usaha Anda**

Rencana usaha harus disusun secara seksama. Rencana usaha akan mencakup bagian-bagian sebagai berikut:

1. **Ringkasan Eksekutif (*Executive Summary*):** Ringkasan eksekutif menyajikan garis-garis besar usaha Anda. Ringkasan ini berisi informasi yang paling penting dari usaha Anda. Anda harus menyelesaikan semua bagian dari rencana tersebut sebelum menyusun ringkasan. Ingat, ringkasan harus lengkap dan disajikan secara rapi, karena hal ini akan memberikan kesan pertama tentang usaha Anda.
2. **Gagasan Usaha:** Bagian ini menyajikan deskripsi singkat namun rinci tentang apa yang dikerjakan oleh usaha Anda. Gagasan usaha adalah pernyataan tentang produk atau jasa yang akan Anda jual.
3. **Penilaian Pasar:** Rencana pemasaran memberi deskripsi tentang bagaimana Anda memasarkan. Pemasaran adalah kegiatan untuk mengetahui kebutuhan pelanggan Anda. Usaha Anda harus memuaskan kebutuhan pelanggan sambil Anda mendapatkan keuntungan. Pada rencana pemasaran, Anda harus mencatat dengan rinci produk atau jasa yang akan Anda jual, harga yang Anda tawarkan, tempat usaha Anda,

dan cara pendistribusian produk atau jasa Anda. Jelaskan rencana Anda untuk mempromosikan usaha Anda.

4. **Organisasi Usaha Anda:** Bagian ini mendeskripsikan bagaimana Anda akan mengorganisasikan usaha Anda. Ini akan mencakup bentuk hukum usaha Anda, staf yang diperlukan, dan tanggung jawab usaha Anda.
5. **Keuangan perusahaan:** Bagian ini berisi pernyataan tentang implikasi keuangan usaha Anda. Tujuan usaha adalah mendapatkan keuntungan. Karena itu, dalam Rencana Usaha, Anda harus menghitung penjualan, biaya, dan keuntungan selain juga modal awal yang diperlukan.
6. **Lampiran:** Ada beberapa dokumen yang perlu dilampirkan pada Rencana Usaha, misalnya ijin pendaftaran perusahaan, daftar produk atau jasa, daftar harga dan lain-lainnya bersama dengan deskripsi dan tugas-tugas staf. Ingat, semakin banyak informasi yang Anda berikan semakin tinggi kemungkinan Anda untuk mendapatkan bantuan.

Format tersebut diatas bukanlah satu-satunya yang dapat digunakan untuk menyusun rencana usaha Anda. Anda dapat mengubah format tersebut untuk jenis-jenis usaha lainnya. Bank atau lembaga pinjaman lainnya mungkin akan meminta rincian lain atau menggunakan forma yang berbeda.

## B. **Apakah Anda Layak Memulai Usaha Anda?**

Sekarang rencana usaha Anda telah selesai. Kini waktunya untuk menilai apakah Anda telah siap untuk memulai usaha atau tidak. Untuk menjawab pertanyaan ini, Anda perlu memikirkan hal-hal sebagai berikut:

- Apakah Anda mempunyai waktu dan komitmen untuk mengelola usaha baru Anda ini?
- Apakah usaha Anda dapat mendatangkan keuntungan?
- Apakah Anda mempunyai uang yang cukup untuk menjalankan usaha Anda?

### 1. **Apakah Anda Mempunyai Komitmen dan Keterampilan?**

Sekarang Anda telah mengumpulkan banyak informasi tentang usaha baru Anda. Selanjutnya Anda harus mempertimbangkan kembali

sejukur-jujurnya apakah Anda siap untuk memulai dan mengelola usaha Anda.

2. **Apakah Usaha Anda Dapat Memberikan Keuntungan?**

Rencana penjualan dan biaya menunjukkan berapa besarnya keuntungan yang harus didapat dari usaha Anda. Mungkin pada beberapa bulan pertama, Anda tidak memperoleh keuntungan. Namun setelah itu, Anda harus memperkirakan telah mendapat keuntungan. Mungkin usaha Anda dapat berjalan tetapi rugi atau untung tetapi keuntungannya tidak tinggi. Dalam kaitannya dengan hal itu, perimbangan hal-hal sebagai berikut:

- Dapatkah Anda meningkatkan jumlah barang yang dijual?
- Dapatkah Anda meninggikan harga jual?
- Apa yang memerlukan biaya paling tinggi?
- Dapatkah Anda mengurangi biaya tinggi tersebut?
- Dapatkah Anda mengirit biaya dengan mengurangi pembelian barang atau stok atau mengurangi bahan-bahan yang terbuang?

Keuntungan seharusnya cukup untuk membayar gaji Anda. Gaji Anda harus didasari waktu yang Anda berikan pada perusahaan serta keterampilan dan tanggung jawab Anda. Besarnya gaji Anda sama dengan menggaji orang lain untuk melaksanakan tugas Anda. Disamping gaji, Anda juga perlu mengharapkan keuntungan finansial dari uang yang Anda investasikan.

3. **Apakah Anda Mempunyai Dana Untuk Menjalankan Usaha Anda?**

Rencana Cash Flow Anda menunjukkan adanya arus uang yang keluar dan masuk dalam usaha Anda. Adanya cukup uang untuk membayar tagihan memang penting. Walaupun ada uang masuk, usaha Anda akan gagal apabila tidak membayar tagihan.

Mungkin dalam rencana usaha Anda terlihat bahwa perusahaan besar kehabisan uang pada satu bulan tertentu. Berkaitan dengan hal ini, dapatkah Anda melakukan hal-hal sebagai berikut?

- Meningkatkan uang masuk dengan mengurangi jumlah kredit yang Anda berikan.

- Mengurangi biaya pembelian bahan langsung untuk bulan tersebut dengan membeli barang atau bahan yang kurang mahal atau mengurangi bahan-bahan yang terbuang.
- Minta pada pemasok untuk memberikan waktu lebih bagi pembayaran kredit Anda.
- Mengurangi biaya, misalnya telapon dan listrik.
- Minta kepada bank untuk memprpanjang jangka waktu pinjaman, atau mengurangi jumlah yang harus dibayar tiap bulan.
- Menunda pembelian peralatan baru.
- Menyewa peralatan atau membeli peralatan dengan kredit atau mendapat pinjaman.

#### 4. **Mendapatkan Bantuan Untuk Rencana Usaha Anda**

Banyak orang atau organisasi yang dapat membantu menyiapkan dan mengecek rencana usaha Anda, misalnya:

- Departemen-departemen pemerintah,
- Konsultan yang memiliki pengalaman spesifik dalam bidang pekerjaan ini dan jenis usaha Anda.
- Para professional, misalnya akuntan, banker, dan ahli hukum.
- Asosiasi dagang dan sejenisnya.
- Staf pendidikan segi bisnis perusahaan dan lembaga pelatihan.

Rencana usaha Anda adalah dokumen yang sangat penting yang memberikan kesempatan kepada Anda untuk menguji gagasan usaha Anda yang tertuang di atas kertas terhadap realitanya. Oleh karena itu, sangat penting bagi Anda untuk pertama-tama menyusun rencana usaha dahulu. Apabila gagasan rencana usaha Anda tidak bagus maka Anda tidak membuang-buang waktu, upaya, dan uang dalam memulai suatu usaha yang diperkirakan akan gagal. Untuk itu, pada tahap persiapan, Anda perlu mencari nasehat dari orang lain sebanyak mungkin.

Sebelum akhirnya Anda puas dengan rencana usaha Anda, pelajari rencana usaha Anda beberapa kali dengan memanfaatkan informasi. Ingat, orang-orang penting akan membaca rencana usaha Anda. Apabila

dokumen tersebut akan diberikan kepada investor atau mitra kerja yang potensial, atau lembaga keuangan pemberi pinjaman, pertimbangan secara cermat informasi yang mereka inginkan dalam melihat rencana usaha Anda.

### C. **Menyusun Rencana Kegiatan untuk Memulai Usaha Anda.**

Anda telah memutuskan bahwa Anda siap untuk memulai suatu usaha. Namun demikian, rencana usaha Anda tersebut baru tertuang di atas kertas. Sebelum melakukan kegiatan usaha dengan pelanggan, banyak hal yang harus dikerjakan. Anda harus menyusun struktur organisasi usaha Anda. Segala sesuatunya perlu dikerjakan sesuai dengan urutan yang benar dan waktu yang tepat. Siapkan rencana kegiatan yang akan menunjukkan apa yang perlu dikerjakan serta siapa yang akan mengerjakan dan kapan.

Untuk menyusun rencana kegiatan, lihatlah setiap langkah yang telah ditentukan dan sebelumnya. Buatlah daftar hal-hal yang harus dikerjakan sebelum memulai usaha Anda. Karena itu, Anda harus:

- Menemukan sebuah tempat usaha yang layak,
- Mendapat modal usaha awal,
- Mendaftarkan usaha Anda,
- Memasang listrik dan telepon,
- Membeli atau menyewa peralatan dan mesin,
- Membeli bahan atau barang untuk stok,
- Mempekerjakan staf,
- Mendapatkan asuransi, dan
- Mempromosikan usaha Anda.

Banyak hal yang harus Anda kerjakan. Karena itu, hati-hatilah untuk tidak membuang-buang waktu.

Menyiapkan rencana kegiatan adalah cara yang paling sederhana untuk mengorganisasikan tugas. Rencana kegiatan harus disiapkan dengan dengan kepedulian tinggi, sehingga Anda tidak lupa terhadap tugas apapun yang harus Anda kerjakan.

#### **D. Ringkasan**

Semua rencana yang diperlukan oleh pengusaha harus disajikan dalam rencana usaha. Rencana usaha adalah dokumen yang paling penting dan memberikan kesempatan untuk menguji gagasan usaha Anda yang tertuang di atas kertas sebelum gagasan tersebut menjadi kenyataan.

Apabila rencana usaha Anda telah selesai, Anda dapat menilai informasi tersebut dan memutuskan apakah Anda akan memulai usaha tersebut atau tidak.

Apabila Anda memutuskan untuk memulai usaha tersebut, maka banyak hal yang harus Anda kerjakan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, cara yang terbaik adalah mengorganisasikan pekerjaan Anda ke dalam rencana kegiatan, agar tugas-tugas dapat diselesaikan dengan urutan yang benar dan waktu yang tepat. Rencana kegiatan akan apa saja yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan oleh siapa. Risiko kegagalan akan meningkat tajam jika suatu usaha dimulai tanpa persiapan yang diperlukan.

## **BAB 10**

### **MEMULAI USAHA**

Sekali usaha Anda telah berjalan, maka akan banyak kegiatan yang harus Anda selesaikan setiap hari. Pada langkah kesepuluh ini, Anda akan belajar tentang kegiatan sehari-hari yang paling umum yang harus dikerjakan oleh pemilik usaha yang sukses. Namun demikian, terlepas dari apa yang Anda pelajari pada langkah ini, Anda harus banyak belajar lagi tentang menjalankan suatu usaha. Pemilik usaha yang berhasil belajar sesuatu hal yang baru setiap harinya.

#### **A. Kegiatan Usaha Sehari-hari**

Kegiatan sehari-hari suatu usaha akan bervariasi tergantung dari jenis usaha yang dijalankan. Contoh yang paling umum tentang variasi kegiatan tersebut disajikan di bawah ini.

- Pada perusahaan yang bergerak dalam penjualan eceran, kegiatan sehari-harinya sebagian tergantung dari penjualan, pembelian barang untuk stok, serta mencatat apa yang telah terjadi, disamping mengelola staf.
- Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, kegiatan sehari-harinya adalah mencari pekerjaan (order), menyelesaikan tugas, dan mengelola staf untuk menjamin agar mereka bekerja dengan efektif dan efisien. Anda mungkin harus membeli bahan baku untuk usaha Anda, mengendalikan biaya, dan menetapkan harga ketika Anda mendapat order baru.
- Pada perusahaan pembuat barang, kegiatan sehari-harinya lebih kompleks. Anda harus menerima pesanan dan menjamin agar Anda dapat memenuhi pesanan tersebut serta mengatur kegiatan pabrik untuk memproduksi barang tersebut. Ini berarti bahwa Anda perlu membeli bahan baku dan menjamin peralatan telah siap untuk kegiatan pabrik. Anda harus memeriksa kualitas kerja staf Anda.

Apapun bentuk usahanya, kegiatan Anda sehari-hari meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Melakukan supervise terhadap staf,
- Membeli barang untuk stok, bahan baku atau jasa,
- Mengendalikan produksi,
- Melayani pelanggan,
- Mengendalikan pelanggan,
- Menetapkan harga,
- Mencatat apa yang terjadi di perusahaan Anda, dan
- Mengoperasikan kantor.

#### 1. **Melakukan Supervisi terhadap Staf**

Ingat, keberhasilan usaha Anda tergantung pada kinerja staf Anda. Bahkan betapapun bagus gagasannya, usaha tersebut akan gagal apabila staf Anda tidak memiliki keterampilan atau motivasi. Karena itu, sangatlah penting mempertimbangkan secara cermat bagaimana melatih dan memotivasi staf.

Pertama, pikirkan tentang perlunya menggunakan pendekatan tim. Sebagian besar anggota staf cenderung suka bekerja secara tim. Anda dapat memberikan tugas kepada tim. Hasil yang dicapai oleh tim dapat memberikan suatu yang positif (*rewarding*) kepada semua anggota tim. Keuntungan utama dari pendekatan ini adalah sebagai berikut:

- Motivasi staf akan meningkat ketika mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari suatu usaha tim.
- Kualitas standar kerja akan meningkat karena anggota tim akan mengoreksi kualitas kerja yang rendah.
- Penggunaan keterampilan dalam tim akan lebih produktif daripada jika para anggota tim bekerja sendiri-sendiri.

Kedua, pertimbangkan keuntungan pelatihan staf. Pelatihan staf Anda adalah penting untuk keberhasilan usaha Anda. Meskipun pelatihan memerlukan dana, banyak keuntungan yang dapat diraih dari pelatihan. Dengan adanya pelatihan maka:

- Staf akan belajar tentang cara-cara baru dalam bekerja dengan lebih produktif, dan
- Staf akan merasa bahwa Anda peduli terhadap mereka dan mereka puas dengan pekerjaannya.

Ketiga, pikirkan tentang keselamatan staf Anda. Apabila staf Anda pergi, Anda harus merekrut dan melatih staf baru. Anda harus melindungi staf Anda terhadap segala kecelakaan kerja. Sebagai pemilik usaha, Anda bertanggung jawab atas cedera dan penyakit yang disebabkan oleh standar keselamatan kerja yang buruk. Keselamatan kerja tidak hanya berarti mencegah kecelakaan tetapi juga memperbaiki kondisi kerja yang tidak aman. Ini mencakup suara yang keras atau bising, cahaya yang kurang terang selain adanya benda cair dan gas yang berbahaya.

## 2. **Membeli Bahan Baku Sebagai Stok**

Kegiatan pokok setiap usaha adalah membeli dan menjual. Penjual eceran membeli dari grosir kemudian menjualnya kepada pelanggan. Grosir membeli dari pabrik dan menjualnya kepada pedagang eceran. Pabrik membeli bahan baku dari berbagai sumber untuk membuat produk kemudian produknya dijual kepada pelanggan. Perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa membeli peralatan dan bahan baku, dan dengan asset itu perusahaan tersebut menjual jasa. Membeli bahan baku secara cermat berarti mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan.

## 3. **Mengendalikan Produksi.**

Pengawasan terhadap produksi adalah kegiatan sehari-hari yang dilaksanakan, terutama dalam perusahaan manufaktur dan jasa. Pengawasan terhadap produksi berarti memutuskan:

- Apa yang diproduksi,
- Dimana produksi,
- Bagaimana untuk memproduksi,
- Berapa harus diproduksi,
- Bagaimana kualitas produknya, dan

- Kapan memproduksi.

Dalam mengawasi produksi, tujuan Anda adalah memutuskan bagaimana mengatur usaha Anda untuk menjamin agar usaha Anda dapat memberikan produk dengan kualitas dan kuantitas yang baik kepada pelanggan.

#### 4. **Melayani Pelanggan.**

Pemasaran atau mempromosikan usaha Anda berarti meyakinkan pelanggan yang potensial dan yang ada sekarang agar mereka tahu apa yang Anda jual. Anda dapat memasarkan dan mempromosikan usaha Anda dengan cara-cara berikut:

- Pasang iklan di surat kabar atau majalah,
- Sebarkan selebaran dan pamphlet,
- Menggunakan radio atau televisi, dan
- Pasang atau peragaan barang di jendela toko atau tempat-tempat umum.

*Ingat apabila Anda tidak mempunyai pelanggan maka usaha Anda gagal.*

#### 5. **Mengetahui dan Mengendalikan Biaya.**

Sebagai pemilik usaha maka Anda harus mempunyai pengetahuan mendalam tentang biaya dalam membuat atau membeli produk yang Anda jual kepada pelanggan. Pengetahuan tentang biaya akan memungkinkan Anda untuk menetapkan harga dan mendapat keuntungan. Karena itu, menjaga agar biaya serendah mungkin adalah penting.

Informasi ini didapatkan dari system pencatatan atau pembukuan keuangan Anda. Bahkan betapapun sederhannya catatan keuangan Anda, ini memberikan informasi yang Anda perlukan untuk menghitung biaya usaha Anda.

Biaya usaha adalah jumlah uang yang keluar dari usaha Anda. Dengan pengendalian biaya yang baik, maka usaha Anda akan mendapat keuntungan yang lebih banyak.

#### 6. **Menetapkan Harga Jual.**

Menetapkan harga jual berarti menetapkan harga jual produk Anda. Banyak pemilik usaha tidak mengetahui berapa biaya usaha mereka. Mereka membuat kesalahan berpikir bahwa biaya usaha terutama biaya produksi, itu rendah. Keuntungan yang diterima dari penjualan adalah perbedaan antara biaya produksi dan harga jual produk tersebut. Untuk menetapkan harga jual, Anda harus tahu berapa biaya usaha Anda, terutama biaya pembuatan barang atau jasa. Apabila Anda tidak tahu, maka Anda tidak dapat mengetahui apakah Anda akan mendapat keuntungan atau kerugian.

7. **Mencatat Apa yang Terjadi di Perusahaan Anda**

Sebagai pemilik usaha, Anda harus mengetahui apakah usaha Anda berjalan dengan baik. Apabila usaha Anda mendapat masalah, catatan yang terpelihara dengan baik akan membantu Anda untuk menunjukkan apa yang terjadi pada saat itu. Apabila usaha berjalan dengan baik, catatan itu akan membantu Anda mengidentifikasi cara-cara untuk bekerja dengan lebih baik. Ini akan membuat usaha Anda lebih kompetitif.

Catatan yang terpelihara dengan rapih membantu pemilik usaha dalam membuat keputusan yang benar demi keberhasilan usaha mereka. Berikut adalah alasan-alasan mengapa Anda perlu memelihara catatan secara baik, karena hal itu akan membantu Anda untuk:

- Mengendalikan *Cash Flow* usaha Anda,
- Mengendalikan kredit Anda,
- Menyimpan catatan tentang hutang-hutang Anda,
- Mengendalikan barang-barang inventaris Anda,
- Menyimpan tentang catatan karyawan Anda,
- Memelihara catatan tentang aset tetap (*Fixed Assets*),
- Menunjukkan betapa baiknya usaha Anda berjalan,
- Membayar pajak dengan jumlah yang benar, dan
- Merencanakan masa depan usaha Anda.

Catatan pembukuan dapat bervariasi dari usaha yang satu ke usaha yang lain. Pada umumnya, semua usaha memelihara catatan tentang:

- Uang yang masuk,
- Uang yang keluar,
- Para kreditor,
- Para peminjam,
- Asset dan inventaris perusahaan, dan
- Karyawan.

#### 8. **Mengatur Kantor Anda**

Kantor Anda adalah pusat informasi. Kualitas dalam mengatur dan mengerjakan tugas-tugas kantor Anda akan mempengaruhi keberhasilan usaha Anda. Anda mungkin memerlukan mesin dan peralatan kantor, alat tulis dengan logo yang menarik dan ruang resepsionis yang baik untuk menerima pelanggan dan pengunjung yang lainnya.

Kantor usaha Anda adalah tempat dimana Anda bekerja. Oleh karena itu, Anda perlu mempunyai inventaris kantor yang diperlukan untuk mengelola usaha Anda.

## 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.