

Manajemen Kewirausahaan Era Digital Edisi revisi

Abdul Manap

Manajemen Kewirausahaan Era Digital Edisi Revisi

Abdul Manap



Edisi Asli
Cetakan ke tiga 2021
Diterbitkan : Penerbit Mitra Wacana Media
Telp. : (021) 824-31931
Faks. : (021) 824-31931
Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>
E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Abdul Manap

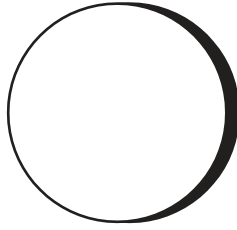
Manajemen Kewirausahaan Era Digital Edisi Revisi

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2021
1 jil., 17 x 24 cm, 291 hal.

ISBN: 978-602-318-182-7

1. Manajemen
I. Judul

2. Manajemen Kewirausahaan Era Digital Edisi Revisi
II. Abdul Manap



Kata Pengantar

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) Indonesia dan dunia akan semakin dinamis karena persaingan semakin tajam terlebih lag Era Digital dan Digital Society . Dari siatusi semakin banyak pengusaha-pengusaha muda bermunculan dan dilain sisi ada yang lengser alias gugur karena tidak mampu bersaing era digitalisasi. Baik yang sukses maupun yang belum, sebaiknya memahami filosofi bisnis yang dalam, agar bisnis atau usaha bisa tumbuh dan berkembang dengan pesat layaknya sebuah pohon yang terpelihara secara apik.

Keberanian tampil beda, kemandirian dan keputusan bertindak cepat, pemahaman yang baik tentang hobi pribadi, lingkungan internal dan eksternal akan sangat membantu bagi keberhasilan *entrepreneur*. Apalagi mampu memberdayakan faktor-faktor produksi (*men, money, methods, machines, material and market*) ditambah dengan manajemen yang baik terhadap bidang-bidang manajemen perusahaan dan aspek-aspek kelayakan usaha dengan baik, maka sudah barang tentu usaha yang dijalankan memiliki daya ungkit dan percepatan yang signifikan, semua dibahas dalam buku ini.

Buku ini memberikan arahan secara sistematis dan komprehensif, tentang bagaimana menjadi *entrepreneur*, memulai usaha/bisnis, *business plan*, proposal bisnis, manajemen usaha/bisnis, risiko bisnis, dan seterusnya, yang berisi metode dan aplikasi yang mudah dipahami bagi setiap orang yang ingin menjadi *success entrepreneur*.

Sehubungan itu, banyaknya bermunculan pengusaha-pengusaha muda, dari lulusan SMA/SMK, mahasiswa, sarjana, masyarakat luas pada umumnya, ditambah lagi dengan semakin digalakkannya program ekonomik reatif oleh pemerintah Republik Indonesia, sumber pendanaan yang relatif mudah dan murah, debirokratisasi, tidak heran lagi kalau berlahiran *entrepreneur-entrepreneur*, maka buku “**Manajemen Kewirausahaan Era Digital Edisi Revisi**” ini sangat dibutuhkan dan banyak membantu eksistensinya, karena penulis sengaja menggunakan pendekatan-pendekatan disiplin ilmu dan kasus-kasus yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dewasa ini yang berorientasi pada perkembangan bisnis dan pencapaian tujuan.

Pada penulisan buku ini dibagi kedalam 18 Bab, pada Bab 1 dan 2 pembahasan mengkhususkan masalah-masalah ekonomi mikro yang linier dengan kewirausahaan dan *business plan*, Bab 3, 4 dan 5 mengkhususkan masalah manajemen kewirausahaan, bentuk badan usaha dan studi kelayakan usaha. Bab-bab selanjutnya dibahas masalah manajemen usaha kecil dan menengah, manajemen keuangan usaha, manajemen pemasaran usaha, strategi memenangkan persaingan, *segmentation targeting positioning*, manajemen pelanggan, manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) sebagai sumber keunggulan kompetitif, manajemen pelayanan, manajemen kualitas, manajemen risiko, proposal wirausaha, strategi melonjakkan usaha, jurus-jurus yang memudahkan usaha bagi *entrepreneur* dan memudahkan merevolusi usahanya serta kisah sukses *entrepreneur*.

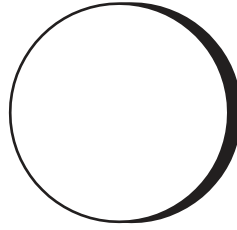
Bagi semua penggeliat manajemen bisnis dan insan *entrepreneur*, buku ini sangat relevan untuk dijadikan referensi, karena kewirausahaan adalah suatu hal yang realistis dalam suatu kehidupan masyarakat pada umumnya dan menjadi program pengaplikasian diperguruan tinggi yang dikembangkannya *embrio-embrio student entrepreneur* sebagai inkubator bisnis.

Semua ini dapat memberikan daya ungkit kemajuan bagi negara karena semakin banyak *bonafide entrepreneur* maka negara akan semakin kuat dan makmur, inilah yang kita sebut *entrepreneur inspiring and realistic*.

Akhir kata kami ucapkan segala puji bagi Tuhan Yang Esa yang telah memberikan segalanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya buku “**Manajemen Kewirausahaan Era Digital Edisi Revisi**” ini, semoga bermanfaat bagi semua kalangan masyarakat yang membacanya. Saran dan perbaikan dari pembaca untuk kesempurnaan buku ini dapat ditujukan ke email: hamanap.joyo@gmail.com atau joyo_pgkji@yahoo.com. Terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak demi keberhasilan buku ini, terimakasih juga kepada penerbit “**Mitra Wacana Media**” dan tidak lupa kepada istri tersayang Kusumasari Dian yang selalu mendampingi dan juga kepada putra-putri penulis yang selalu mensupport

Penulis,

Abdul Manap



Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Bab 1 Pelaku Ekonomi Dan Kewirausahaan	1
1.1. Pelaku-Pelaku Ekonomi	1
1.2. Kewirausahaan	5
1.2.1. Pengertian Kewirausahaan	5
1.2.2. Falsafah Wirausaha	8
1.2.3. Hakikat Wirausaha	8
1.2.4. Ciri Dan Sifat	9
1.2.5. Sikap Wirausaha	9
1.2.6. Kemampuan Entrepreneur.....	11
1.2.7. Kompetensi	12
1.2.8. Skill Yang Diperlukan.....	13
1.2.9. Faktor Pada Entrepreneur	14
1.2.10. Faktor Peluang Bisnis	15
1.2.11. Fungsi Wirausaha	17
1.3. Motivasi Dalam Kewirausahaan	20
1.4. Menemukan Ide Dan Kesempatan Bisnis	27
1.5. Usaha Kecil	29
1.6. Prinsip Strategis Perusahaan Visi	31

Bab 2 Rencana Usaha (business plan)	35
2.1. Busines Plan (rencana usaha)	35
2.2. Menetapkan Tujuan Usaha	37
2.2.1. Pentingnya Penetapan Tujuan.....	37
2.2.2. Formulasi Tujuan (formulating goals).....	39
2.3. Membuat Keputusan	41
2.4. Inovasi Dan Kreasi Entrepreneurship	45
2.5. Menjadi Wirausaha Sukses	48
Bab 3 Manajemen Kewirausahaan	55
3.1. Pengertian Manajemen.	55
3.2. Unsur-unsur Faktor Produksi dalam Manajemen	56
3.3. Fungsi Manajemen.....	57
3.4. Tingkatan Manajer dan Keterampilan yang Dibutuhkan	60
3.5. Gaya Kepemimpinan Dalam Usaha	62
Bab 4 Bentuk Badan Usaha	63
4.1. Pengertian Badan Usaha	63
4.2. Bentuk Badan Usaha.....	64
4.3. Penggabungan Usaha (business joint)	71
Bab 5 Studi Kelayakan Usaha	73
5.1. Pengertian Studi Kelayakan Usaha	73
5.2. Kegunaan Studi Kelayakan Usaha (SKU)	74
5.3. Pihak-Pihak Yang Memerlukan Studi Kelayakan (SKU).....	75
5.4. Tahap-Tahap Studi Kelayakan Usaha (SKU)	75
5.5. Aspek-Aspek Didalam Studi Kelayakan Usaha (SKU).	77
Bab 6 Manajemen Keuangan Usaha	81
6.1. Pengertian Investasi.....	81
6.2. Analisa Proyek Investasi	82
6.3. Metode Penilaian Investasi	83

6.4.	Manajemen Kredit	84
6.5.	Laporan Keuangan	92
6.6.	Sumber Dan Penggunaan Modal Kerja	95
Bab 7	Manajemen Usaha Kecil Dan Menengah	99
7.1.	Pendahuluan	99
7.2.	Ciri-ciri Usaha Kecil Menengah	100
Bab 8	Segmentation, Targeting Dan Positioning	103
8.1.	Pendahuluan	103
8.2.	Segmentasi (Segmentation)	103
8.3.	Target (Targeting)	105
8.4.	Posisi (Positioning)	106
Bab 9	Aspek Pemasaran Bagi Kewirausahaan	109
9.1.	Aspek Pemasaran Wirausahawan Baru	109
9.2.	Analisis SWOT	111
9.3.	Analisis Rantai Nilai	112
9.4.	Strategi Usaha (Bisnis)	113
9.5.	Kekuatan Luar Yang Mempengaruhi Usaha	115
9.6.	Bauran Pemasaran (marketing mix)	121
9.7.	Strategi Dalam Setiap Daur Hidup Produk	127
9.8.	Strategi Orientasi Pasar	128
9.9.	Strategi Pemasaran Berbagai Tahap Daur Hidup Produk	130
9.10.	Turbolensi Pemasaran	149
9.11.	Strategi Generik	150
Bab 10	Asesemen Peluang Wirausaha	153
10.1.	Assessing Entrepreneur Opportunity	153
10.2.	The Basic Of Competition Is Change	156
10.3.	Kemandirian	158
10.4.	Contoh Rencana Usaha	161

10.4.1. Rencana Usaha Fashion (studi kasus dian distro)	161
10.4.2. Rencana Usaha (Studi Kasus Pulp Merang).....	169

Bab 11 Proposal Wirausaha 177

11.1. Proposal Rencana Bisnis	177
11.2. Penulisan Proposal	179

Bab 12 Strategi Melonjakan Usaha 205

12.1. Bangun Jejaring Bisnis	205
12.2. Mengelola Toko Online	208
12.3. Jangan Lakukan Dalam Berbisnis	209
12.4. Sharing.....	213

Bab 13 Kilas Sukses Mompreneur Super 215

13.1. Kilas Sukses BRA. Mooryati Soedibyو	215
13.2. Kilas Sukses Brownies Amanda	216
13.3. Kilas Sukses Martha Tilaar	217
13.4. Kilas Sukses Nyonya Meneer	218
13.5. Kilas Sukses Irma Lubis.....	219

Bab 14 Manajemen Pelanggan 221

14.1. Pendahuluan	221
14.2. Konsep Dasar Manajemen Pelanggan.....	223
14.3. Tujuan Manajemen Pelanggan	228
14.4. Kesuksesan Manajemen Pelanggan (CRM)	230

Bab 15 Manajemen Rantai Pasokan Usaha 235

15.1. Persaingan Bisnis	235
15.2. Implementasi Supply Chain Management.....	237
15.3. Hubungan Antara Agility Dan Leanness	240
15.4. Supply Chain Models.....	241

6.4. Manajemen Kredit	84
15.5. Sumber Keunggulan Kompetitif	243
6.5. Laporan Keuangan	92
6.6. Sumber Dan Penggunaan Modal Kerja	95

Bab 16 Manajemen Pelayanan Usaha	245
16.1. Pengertian Pelayanan	245
16.2. Karakteristik Pelayanan	246
16.3. Menjaga Kualitas Pelayanan	246
16.4. Dimensi Kualitas Pelayanan	248
16.5. Cara Mengukur Kepuasan Pelayan Pelanggan	249
16.6. Manajemen Kualitas	250
Bab 17 Manajemen Risiko Usaha	253
17.1. Pengertian.	253
17.2. Penyebab Risiko	255
17.3. Langkah-langkah Proses Pengelolaan Risiko	256
Bab 18 Jurusan Memudahkan Bisnis	261
18.1. 7 Jurusan Ampuh	261
18.2. Ketangguhan Wirausaha	263
18.3. Kembangkan Bisnis Walaupun Sangat Sulit	264
18.4. Entrepreneurship Revolution	267
18.5. Membangun Content Marketing	268
18.6. Membangun E-Marketing	271
18.7. Membangun Mobile Marketing	277
Kosa Kata (glossary)	279
Daftar Pustaka	291

1

Pelaku Ekonomi Dan Kewirausahaan

1.1. Pelaku-Pelaku Ekonomi

Kita berbicara masalah kewirausahaan adalah juga bicara masalah ekonomi, karena didalam ekonomi tersebut salah satu didalamnya adalah wirausaha. Para usahawan sebaiknya paham masalah ekonomi terutama ekonomi mikro yang bersentuhan langsung dengan kegiatan produksi. Kita lihat pelaku-pelaku ekonomi tersebut dibawah ini.

- A. Rumah tangga konsumen (individual)
- B. Rumah tangga perusahaan (badan usaha swasta),
- C. Rumah tangga pemerintah (negara).

Dari ketiga kelompok tersebut masing-masing mempunyai pola aktivitas ekonomi tertentu yang sedikit banyak dipengaruhi oleh sistem perekonomian yang berlaku. Pada dasarnya kegiatan-kegiatan ekonomi yang khas bagi masing-masing golongan pelaku ekonomi tersebut di atas dapat kita ikhtisarkan sebagai berikut:

- A. Rumah tangga keluarga. Dalam literatur kelompok pelaku ekonomi ini biasa disebut sebagai *household*, dan dapat berupa organisasi keluarga atau dapat pula berupa orang perorangan. Orang perorangan kita anggap sebagai rumah tangga keluarga beranggota tunggal. Kegiatan-kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh rumah tangga keluarga pada pokoknya meliputi:
 - 1. Menjual atau, menyewakan sumber-sumber daya yang mereka miliki dengan mendapatkan pendapatan yang dapat berupa upah, gaji, sewa, bunga dan laba sebagai hasil penjualan atau hasil persewaan sumber-sumber daya mereka,
 - 2. Membayar pajak,
 - 3. Membeli dan mengkonsumsi barang-barang dan jasa-jasa pribadi yang dihasilkan oleh rumah-rumah tangga perusahaan, dan
 - 4. Memanfaati jasa pemakaian barang-barang dan jasa-jasa publik yang disediakan oleh pemerintah.

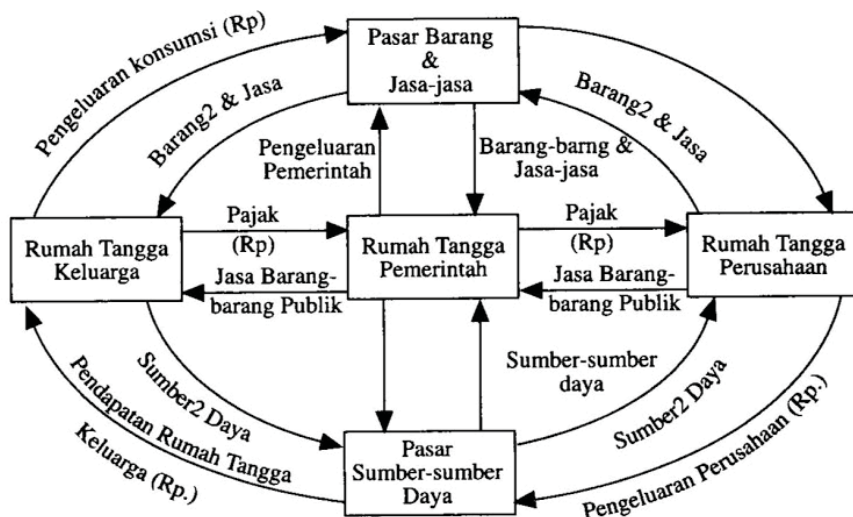
B. Rumah tangga perusahaan atau badan usaha. Pelaku-pelaku ekonomi yang tergolong dalam kategori ini mempunyai bentuk yuridis yang bermacam-macam. Ada yang berbentuk perseroan terbatas, persekutuan komanditer, persekutuan dengan firma, perusahaan perseorangan, perusahaan negara, koperasi dan sebagainya lagi. Rumah-rumah tangga perusahaan, yang dengan singkat kita sebut juga produsen, perusahaan atau badan usaha melaksanakan kegiatan-kegiatan ekonomi yang pada dasarnya adalah seperti di bawah ini:

1. Membeli sumber-sumber daya dari rumah-rumah tangga keluarga dan rumah tangga pemerintah,
2. Membayar pajak,
3. Memanfaati barang-barang dan jasa-jasa publik yang disediakan oleh pemerintah,
4. Menggunakan sumber-sumber daya seperti dimaksudkan di atas untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa, dan
5. Menjual barang-barang dan jasa-jasa yang mereka hasilkan, kepada rumah-rumah tangga keluarga, rumah tangga pemerintah, dan juga kepada sesama rumah tangga perusahaan.

C. Rumah tangga pemerintah. Pelaku ekonomi ini, yang biasa hanya disebut pemerintah, menjalankan macam kegiatan ekonomi seperti berikut:

1. Membeli sumber-sumber daya, (untuk sistem perekonomian kita terutama sumber daya manusia), barang-barang dan jasa-jasa dari rumah-rumah tangga keluarga dan rumah-rumah tangga perusahaan,
2. Dengan sumber-sumber daya, barang-barang dan jasa-jasa yang dibelinya, rumah tangga pemerintah menghasilkan serta menyajikan jasa barang-barang publik untuk dapat dimanfaatkan oleh rumah-rumah tangga keluarga dan rumah-rumah tangga perusahaan,
3. Memungut pajak dari rumah-rumah tangga keluarga dan rumah-rumah tangga perusahaan dengan maksud antara lain untuk membiayai pembelian barang-barang, jasa-jasa serta sumber-sumber daya yang diperlukan seperti yang dimaksudkan pada butir ke 1 di atas,
4. Bertindak sebagai pengatur perekonomian, pemerintah berkewajiban:
 - (a) Mengusahakan pembagian pendapatan nasional yang adil,
 - (b) Mengusahakan tingkat pendapatan nasional dan tingkat kesempatan kerja yang tinggi,
 - (c) Mengusahakan tingkat harga yang relatif stabil, dan
 - (d) Mengusahakan pertumbuhan ekonomi yang memadai.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik mengenai hubungan-hubungan ekonomi diantara ketiga pelaku ekonomi tersebut, kegiatan-kegiatan ekonomi seperti disebutkan di atas kita ikhtisarkan dalam bentuk lingkaran aliran aktivitas ekonomi yang biasa juga disebut *circular flow diagram* seperti terlihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1: Lingkaran Aliran Aktivitas Ekonomi

Ekonomi Mikro

Di atas telah diungkapkan bahwa cabang ilmu ekonomi yang dapat kita sebut ilmu ekonomi mikro, teori ekonomi mikro, *micro economics*, atau singkatnya ekonomi mikro, bisa didefinisikan sebagai cabang ilmu ekonomi yang khusus mempelajari perilaku pelaku-pelaku ekonomi. Apabila kita berpegang teguh pada defmisi ini kita harus berkesimpulan bahwa materi-materi ilmu ekonomi mikro berupa perilaku ekonomi rumah tangga konsumen/individual/keluarga, perilaku ekonomi rumah tangga perusahaan dan perilaku ekonomi rumah tangga pemerintah.

Akan tetapi rupa-rupanya para pemikir ekonomi berpikir pragmatis. Dalam mengisi literatur ekonomi mikro para pemikir ekonomi tidak mau terikat kepada definisi ilmu ekonomi mikro seperti yang mereka lafalkan. Pertama-tama dapat diketengahkan bahwa dengan mendasarkan kepada pertimbangan bahwa transaksi yang dilakukan oleh pemerintah disamping nilainya secara keseluruhan sangat besar juga tujuan utamanya sering-sering adalah untuk mempengaruhi jalannya perekonomian, maka kebanyakan pemikir ekonomi tidak memasukkan teori perilaku ekonomi rumah tangga pemerintah kedalam disiplin ilmu ekonomi mikro.

1. Teori konsumen. Bagian dari pada ilmu ekonomi mikro ini pada pokoknya membahas perilaku ekonomi rumah tangga keluarga dalam menggunakan penghasilan mereka yang jumlahnya terbatas untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka dengan memperoleh tingkat kepuasan yang maksimal. Selanjutnya dapat diketengahkan bahwa teori konsumen ini memberi dasar teoritik konsepsi kurva permintaan konsumen, suatu konsepsi yang peranannya sangat besar dalam kita mencoba menerangkan perilaku harga pasar.

2. Teori badan usaha. Bagian ini membahas tentang perilaku rumah tangga perusahaan dalam menentukan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan, dalam menentukan harga satuan barang atau jasa yang dihasilkan, dan dalam menentukan kombinasi sumber-sumber daya yang dipergunakan dalam proses produksi, yang semuanya ini didasarkan kepada asumsi bahwa yang ingin dikejar oleh rumah tangga perusahaan adalah keuntungan sebesar-besarnya. Teori ini memberikan dasar teoritik konsepsi kurva penawaran produsen.
3. Teori harga pasar. Bagian dari pada ilmu ekonomi mikro ini pada dasarnya membahas perilaku harga pasar barang-barang dan jasa-jasa. Teori ini, seperti disinggung di atas banyak memanfaatkan kesimpulan-kesimpulan teoritik teori konsumen dan teori badan usaha, khususnya konsepsi permintaan dan konsepsi penawaran yang dihasilkan oleh kedua teori tersebut.
4. Teori distribusi pendapatan. Bagian dari pada ilmu ekonomi mikro ini mencoba menerangkan perilaku harga sumber-sumber daya, yang dapat berubah upah untuk sumber daya manusia, bunga modal untuk sumber daya modal, dan sewa untuk sumber daya alam. Teori distribusi pendapatan ini banyak menggunakan kesimpulan teoritik teori rumah tangga perusahaan dan teori perilaku rumah tangga keluarga.
5. Teori keseimbangan umum. Teori-teori yang disebutkan di atas, yaitu teori konsumen, teori produsen, teori harga pasar dan teori distribusi pendapatan semuanya didasarkan kepada asumsi tidak adanya saling pengaruh mempengaruhi atau interdependensi antara kegiatan ekonomi pelaku ekonomi yang satu dengan kegiatan ekonomi pelaku ekonomi lainnya. Dunia yang nyata menunjukkan adanya hubungan interdependensi tersebut. Teori ekonomi mikro yang dalam usaha menerangkan pembentukan harga, penentuan kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan dan yang dikonsumsi, dan sebagainya seperti yang telah diuraikan di atas, mengikut sertakan ke dalam analisis unsur saling pengaruh mempengaruhi di antara pelaku-pelaku ekonomi tersebut, biasa disebut analisis keseimbangan umum atau *general equilibrium analysis*.
6. Ekonomi kemakmuran atau *welfare economics*. Teori-teori ekonomi mikro seperti yang kita uraikan di atas, dari butir ke 1 sampai dengan butir ke 5, tidak satupun yang memperhatikan skala preferen masyarakat. Di lain pihak cabang ilmu ekonomi mikro yang disebut *welfare economics*, dalam mencoba menerangkan perilaku konsumen, produsen, harga dan sebagainya memperhatikan norma-norma etika masyarakat.

Faktor Produksi Usaha

1. *Man* (manusia)

Manusia sangat menentukan; manusialah yang membuat tujuan melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; tanpa manusia tidak akan ada proses kerja; titik pusat (central point) manajemen.

2. *Money* (uang)

Uang juga sangat penting sebagai alat tukar dan alat ukur nilai sesuatu usaha dan biasanya besar kecilnya perusahaan diukur dari jumlah perputaran uang yang terjadi.

3. *Machines* (mesin dan peralatan)

Mesin dan peralatan adalah sebagai alat bantu kerja manusia, untuk memudahkan melaksanakan pekerjaan, memberikan keuntungan terhadap tenaga kerja, penggunaannya sangat tergantung kepada manusia, mempermudah tercapainya tujuan hidup manusia.

4. *Methods* (metode/cara-cara kerja)

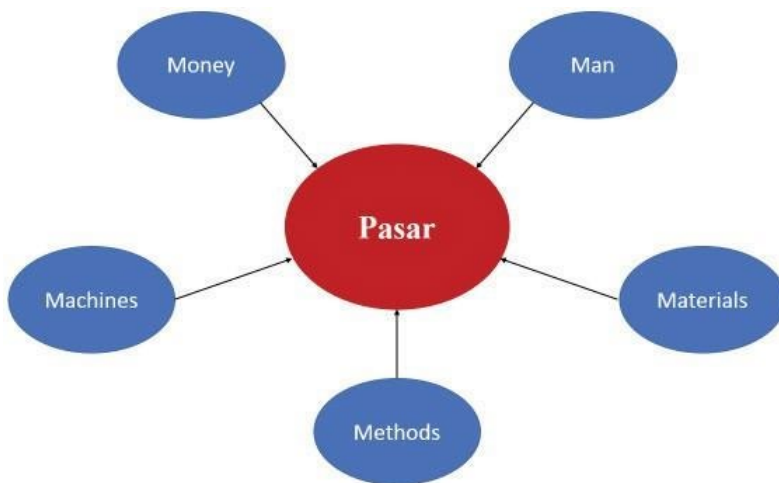
Tercapai atau tidaknya tujuan sangat tergantung kepada cara melaksanakannya atau metodenya, dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan mempermudah jalannya pekerjaan sehingga bisa mencapai target atau harapan.

5. *Materials* (bahan-bahan)

Manajemen ada karena adanya kegiatan manusia secara bersama-sama untuk mengurus material. Material ini sangat terbatas sehingga perlu manajemen untuk mengelolanya secara optimal.

6. *Market* (pasar)

Pasar tempat bertemunya antara penjual dan pembeli. Fungsi pasar memegang peranan penting untuk memasarkan barang-barang atau jasa hasil produksi kegiatan usaha, pasar penting dikuasai, demi kelangsungan proses kegiatan badan usaha atau industri.



Gambar 1.2: Faktor Produksi Usaha

1.2. Kewirausahaan

1.2.1. Pengertian Kewirausahaan

Kata kewirausahaan berasal dari terjemahan “*entrepreneurship*” yang dapat diartikan secara harafiah “syaraf pusat perekonomian”, oleh karena itu kewirausahaan diartikan sebagai “*the back bone of economy*” bahkan ada yang mengartikan juga sebagai “*toil bone of economy*” atau pengendali perekonomian suatu bangsa atau negara.

Entrepreneurship atau kewirausahaan adalah usaha kreatif yang dibangun berdasarkan inovasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru, memiliki nilai tambah, memberi manfaat, menciptakan lapangan kerja, dan hasilnya berguna bagi orang lain. *Entrepreneurship* mengandung makna wiraswasta atau wirausaha adalah cabang ilmu ekonomi yang mengajarkan bagaimana kita bisa mandiri dalam memulai suatu usaha dalam rangka mencapai profit serta mengembangkan potensi ekonomi yang dimiliki.

Pengusaha adalah orang yang dapat dikategorikan sebagai wiraswasta atau wirausaha (teori ekonomi modern). Bila usahanya stagnan atau tidak berkembang maka pengusaha tersebut disebut sebagai wiraswasta sedangkan bila usahanya tumbuh, berkembang dan maju, maka pengusaha tersebut disebut sebagai wirausaha.

Wiraswasta adalah orang yang berjiwa pejuang, gagah, luhur, berani, dan layak menjadi teladan dalam bidang usaha dengan landasan berdiri di atas kaki sendiri. (wira = utama, gagah, berani, luhur, teladan atau pejuang, swa = sendiri, sta = berdiri).

Wirausaha atau *entrepreneurship* adalah orang yang berjiwa kreatif dan inovatif yang mampu mendirikan, membangun, mengembangkan, memajukan, dan menjadikan perusahaannya unggul. Contohnya: Anak Singkong “Chairul Tanjung”, Dr. Ir. Ciputra, Dr. BRM. Hj. Mooryati Soediby, M.Hum, Bob Sadino, James Riyadi, MBA, Ir. Aburizal Bakrie, Sahid Sukamdani, Bob Hasan, Eka Tjipta Wijaya, Putera Sampoerna, Mochtar Riyadi, Rusdi Kirana, Martua Sitorus, Peter Sondakh, Sudono Salim, Gab Thohir, Sukanto Tanoto, Kartini Kartono, Hardjo Sutanto, Boenjamin Setiawan dan banyak lagi lainnya.

Intrapreneurship atau *corporate entrepreneurship* adalah kewirausahaan yang dibangun dalam diri karyawan perusahaan untuk menghasilkan atau mengembangkan produk-produk sesuai keinginan pasar. Contohnya: Produk sachet, produk refill, produk makanan, produk minuman, dan lainnya.

Entrepreneurial adalah kegiatan dalam menjalankan usaha atau berwirausaha. Sedangkan arti dari Wirausahaan berasal dari kata:

Wira : Sejati, Utama, Gagah berani, Luhur

Swa : Sendiri, Mandiri

Usaha : Bisnis, Usaha, Kegiatan produktif

Sta : Berdiri, Tegak, Tangguh

Pengertian wirausaha menurut beberapa ahli antara lain :

1. Jean Baptise Say (1803), *Enterpreneuship* adalah “Kemampuan memindahkan sumber daya ekonomi dari kawasan produktivitas rendah ke kawasan produktivitas yang lebih tinggi dan hasil yang lebih besar”
2. Schumpeter (1934), *Entrepreneur as the person who destroys the existing economic order by introducing new products and service, by creating new fronts of organizations, or by exploiting new rawmaterials.*
3. Peter Drucker Wirausaha adalah orang yang selalu mencari perubahan, menanggapi dan memanfaatkan berbagai peluang.

4. Alber Sapliero *entrepreneur* adalah seorang yang mengambil inisiatif dengan mengelola berbagai aspek ekonomi, teknologi, sosial budaya, dan bersedia menerima risiko ketidakpastian untuk memperoleh hasil usahanya itu
5. James W. Halloran *Entrepreneur Is One Who Assumes The Risk Of Gaining Profits Or Incurring Losses In The Undertaking Of Commercial Transaction.*

Menurut Inpres No. 4 Tahun 1995: Kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan orang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada usaha mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.



Gambar 1.3: Perjuangan Wirausaha

Entrepreneur adalah orang yang berjiwa kreatif, inovatif, mandiri, percaya diri, ulet, dan tekun, rajin, disiplin, siap menghadapi risiko, jeli melihat dan meraih peluang, piawai mengelola sumber daya, dalam membangun, mengembangkan, memajukan, dan menjadikan usaha atau perusahaannya unggul. (Eddy Soeryanto Soegoto, 2009)

Entrepreneur adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan dari padanya serta mengambil tindakan yang tepat, guna memastika kesuksesannya. (Geoffrey G. Meredith et. Al, 1995)

Entrepreneur adalah seseorang yang mengambil risiko yang diperlukan untuk mengorganisasikan dan mengelola suatu bisnis dan menerima imbalan jasa berupa profit non finansial. (Skinner, 1992)

Entrepreneurship adalah segala sesuatu yang penting mengenai seorang wirausaha, yakni orang yang memiliki sifat bekerja keras dan berkorban memusatkan segala daya dan berani mengambil risiko untuk mewujudkan gagasannya. (Siswanto Sudomo, 1989)

Entrepreneur adalah orang yang mampu melakukan koordinasi, organisasi, dan pengawasan. Dia memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan dan membuat keputusan-keputusan tentang lingkungan usaha, mengelola sejumlah modal dan menghadapi ketidakpastian untuk meraih keuntungan. (Say, 1996)

1.2.2. Falsafah Wirausaha

Untuk menjadi wirausaha seseorang harus memiliki kemampuan menemukan dan mengevaluasi peluang-peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang itu. Para wirausaha merupakan pimpinan dan mereka haruslah menunjukkan sifat kepemimpinan dalam pelaksanaan sebagian besar kegiatan-kegiatan mereka. Mereka mengambil risiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dan risiko moderat para wirausaha percaya teguh pada dirinya dan kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Kemampuan mengambil keputusan inilah yang merupakan ciri khas para wirausaha.

Para wirausaha adalah individu-individu yang berorientasi kepada tindakan, dan bermotivasi tinggi yang mengambil risiko dalam mengejar tujuannya, daftar ciri-ciri dan sifat-sifat berikut yang memberikan sebuah profil dari wirausaha antara lain:

Ciri-ciri	Watak
Percaya diri	Keyakinan, ketidak tergantungan, individualitas optimisme
Berorientasi tugas dan hasil	kebutuhan akan prestasi, berorientasi laba, ketekunan dan ketabahan, tekad kerja keras, mempunyai dorongan kuat, energik, dan inisiatif.
Pengambilan risiko	Kemampuan mengambil risiko, suka pada tantangan.
Kepemimpinan	Bertingkah laku sebagai pemimpin. Dapat bergaul dengan orang lain menanggapi saran-saran dan kritik.
Berorientasi kemasa depan	Pandangan ke depan, Perseptif

1.2.3. Hakikat Wirausaha

Hakikat *Entrepreneur* adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis; mengumpulkan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat, mengambil keuntungan serta memiliki sifat, watak, dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia nyata secara kreatif dalam rangka meraih sukses/meningkatkan pendapatan.

Seorang *Entrepreneur* tidak hanya dapat berencana, berkata-kata tetapi juga berbuat, merealisasikan rencana-rencana dalam pikirannya kedalam suatu tindakan yang

berorientasi pada sukses. Maka dibutuhkan kreativitas, yaitu pola pikir tentang sesuatu yang baru, serta inovasi, yaitu tindakan dalam melakukan sesuatu yang baru

Hakikat Entrepreneurship (Kewirausahaan):

- *Entrepreneurship* adalah Suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan sumber daya, tenaga gerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis. (Ahmad Sanusi, 1994)
- *Entrepreneurship* adalah Suatu nilai yang dibutuhkan untuk memulai sebuah usaha dan mengembangkan usaha. (Soeharto Prawiro, 1997)
- *Entrepreneurship* adalah Suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (kreatif) dan berbeda (inovatif) yang bermanfaat dalam memberikan nilai lebih.
- *Entrepreneurship* adalah Kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. (Drucker, 1959)
- *Entrepreneurship* adalah Suatu proses penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan usaha. (Zimmerer, 1996)
- *Entrepreneurship* adalah Usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan.

1.2.4. Ciri Dan Sifat

Ciri dan sifat seorang *Entrepreneur* ditunjukkan pada tabel berikut ini:

No.	Ciri	Sifat
1	Percaya Diri	Keyakinan, kemandirian, individualitas, optimisme
2	Berorientasi tugas dan hasil	Kebutuhan akan prestasi, berorientasi pada laba, memiliki ketekunan dan ketabahan, memiliki tekad yang kuat, suka bekerja keras, energik, dan memiliki inisiatif.
3	Pengambil Risiko	Memiliki kemampuan mengambil risiko dan suka pada tantangan
4	Kepemimpinan	Berjiwa pemimpin, dapat bergaul dengan orang lain dan suka terhadap saran atau kritik yang membangun.
5	Keorisinilan	Memiliki inovasi dan kreativitas tinggi, fleksibel, serbabisa dan memiliki jaringan bisnis yang luas.
6	Berorientasi ke masa depan	Persepsi dan memiliki cara pandang/cara pikir yang berorientasi pada masa depan
7	Jujur dan Tekun	Mengutamakan kejujuran dalam bekerja dan tekun dalam menyelesaikan kerja

Tabel 1.1: Ciri dan Sifat Entrepreneur

1.2.5. Sikap Wirausaha

Sikap yang harus dimiliki seorang *entrepreneur* dalam membangun dan mengembangkan usaha adalah:

- **Disiplin**

Disiplin atas ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, sistem kerja, kesepakatan yang dibuat dan taat azaz.

- **Komitmen Tinggi**

Memiliki komitmen yang tinggi, jelas, terarah dan bersifat progresif (berorientasi pada kemajuan) atas kesepakatan yang telah dibuat dengan seseorang, baik terhadap dirinya sendiri, maupun orang lain. Jelas, terarah dan bersifat progresif (berorientasi pada kemajuan). Komitmen terhadap konsumen adalah pelayanan prima yang berorientasi pada kepuasan konsumen, kualitas produk yang sesuai dengan harga produk yang ditawarkan dan problem *solving* bagi masalah konsumen sehingga kepercayaan konsumen akan berimbas pada pembelian yang terus meningkat sehingga profit perusahaan meningkat.

- **Jujur**

Kejujuran sangat melekat pada konsep pemasaran yang berorientasi pada kepuasan konsumen. Wirausahawan harus menjunjung tinggi kejujuran dalam melakukan kegiatan usahanya sehingga akan mendapatkan konsumen aktual dan potensial, baik jangka pendek maupun jangka yang panjang.

- **Kreatif**

Untuk memenangkan persaingan, maka seorang wirausahawan harus memiliki daya kreativitas yang tinggi. Daya kreativitas tersebut sebaiknya adalah dilandasi cara berpikir yang maju, penuh dengan gagasan-gagasan baru yang berbeda dengan produk-produk yang telah ada selama ini dipasar.

Gagasan-gagasan yang kreatif umumnya tidak dapat dibatasi oleh ruang, bentuk maupun waktu. Justru sering kali ide-ide genius yang memberikan terobosan-terobosan baru dalam dunia usaha awalnya dilandasi oleh gagasan-gagasan kreatif yang kelihatannya mustahil.

Namun, gagasan-gagasan yang baik pun, jika tidak diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, hanya akan menjadi sebuah mimpi.

- **Inovatif**

Gagasan-gagasan yang genius umumnya membutuhkan daya inovasi yang tinggi dari wirausahawan yang bersangkutan. Kreativitas yang tinggi tetap membutuhkan sentuhan inovasi agar laku di pasar.

Inovasi yang dibutuhkan adalah kemampuan wirausahawan dalam menambahkan nilai guna/nilai manfaat terhadap suatu produk dan menjaga mutu produk dengan memperhatikan “*market oriented*” atau apa yang sedang laku dipasaran.

Dengan bertambahnya nilai guna dan manfaat pada sebuah produk, maka meningkat pula daya jual produk tersebut dimata konsumen, karena adanya peningkatan nilai ekonomis produk tersebut bagi konsumen.

- **Mandiri**

Seorang *Entrepreneur* harus memiliki sikap mandiri dalam mengelola usahanya,

yakni tidak bergantung pihak lain dalam mengambil keputusan atau bertindak, termasuk mencukupi kebutuhan usahanya.

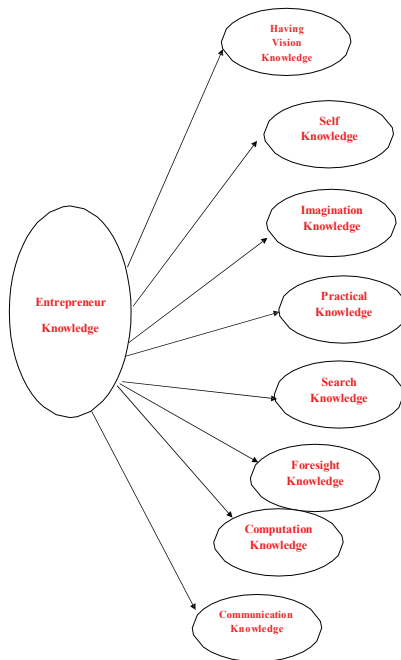
- **Realistis**

Penetapan keputusan bisnis harus realistis, objektif dan rasional dengan melihat fakta/realitas di lapangan dan menyeleksi masukan atau saran dari luar.

1.2.6. Kemampuan Entrepreneur

Entrepreneur adalah seseorang yang memiliki jiwa dan kemampuan (*ability*) yang bersifat kreatif dan inovatif, mampu menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*ability to create the new and different*), mampu memulai usaha (*start up*), mampu membuat sesuatu yang baru (*creative*), mampu mencari peluang (*opportunity*), berani menanggung risiko (*risk bearing*) dan mampu mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Seorang Entrepreneur harus memiliki kemampuan keahlian:



Gambar1.4: Kemampuan Wirausaha

- **Having vision knowledge**, yaitu memiliki pengetahuan dan wawasan yang baik dan bersikeras untuk mewujudkannya.
- **Selfknowledge**, yaitu memiliki pengetahuan tentang usaha yang akan dilakukan atau ditekuni.
- **Imagination**, yaitu memiliki imajinasi, ide, dan perspektif serta tidak mengandalkan sukses dimasa lalu.

- **Preactical knowledge**, yaitu memiliki pengetahuan praktis, misalnya pengetahuan teknik, desain, *processing*, pembukuan, administrasi, dan pemasaran.
- **Search**, yaitu kemampuan untuk menemukan dan berkreasi.
- **Foresight**, yaitu berpandangan jauh kedepan.
- **Computation**, yaitu kemampuan berhitung dan kemampuan memprediksi keadaan dimasa datang.
- **Communicatio**, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, bergaul, dan berhubungan dengan orang lain.

1.2.7. Kompetensi

Seorang *Entrepreneur* harus memiliki kompetensi berikut:

- **Knowing your business**, harus mengetahui semua yang terkait dengan aktivitas bisnis yang akan dilakukan.
- **Knowing the basic business management**, yaitu mengetahui dasar-dasar pengelolaan bisnis, misalnya cara merancang usaha, mengorganisasikan dan mengendalikan perusahaan, termasuk dapat memperhitungkan, memprediksi, mengadministrasikan dan membukukan kegiatan-kegiatan usaha. Mengetahui manajemen bisnis berarti memahami kiat, cara, proses, dan pengelolaan semua sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien.
- **Having the proper attitude**, yaitu memiliki sikap yang sempurna terhadap usaha yang dilakukannya. Ia harus bersikap sebagai pedagang, industriawan, pengusaha, eksekutif, yang sungguh-sungguh dan tidak setengah hati.
- **Financial competence**, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang keuangan, mengatur pembelian, penjualan, pembukuan, dan perhitungan laba/rugi. Ia harus mengetahui bagaimana mendapatkan dana dan cara menggunakannya.
- **Managing time efficiently**, yaitu kemampuan mengatur waktu seefisien mungkin. Mengatur, menghitung, dan menepati waktu sesuai dengan komitmen.
- **Managing people**, yaitu kemampuan merencanakan, mengatur, mengarahkan, menggerakkan (memotivasi), dan mengendalikan orang dalam perusahaan.
- **Satisfying customer by providing high quality product**, yaitu memberi kepuasan kepada pelanggan dengan cara menyediakan barang dan jasa yang bermutu, bermanfaat, dan memuaskan.
- **Knowing how to compete**, yaitu mengetahui strategi/cara bersaing. Ia harus mengungkap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opprtunity*), dan ancaman (*threats*) dirinya dan pesaing. Ia harus menggunakan analisis SWOT baik terhadap dirinya maupun terhadap pesaing.
- **Copying with regulations and paperwork**, yaitu membuat aturan/pedoman yang jelas tersurat di dalam perusahaan.
- **Technical competence**, yaitu memiliki kompetensi dalam bidang rancang bangun (*know how*) sesuai dengan bentuk usaha yang akan dipilih. Misalnya, kemampuan

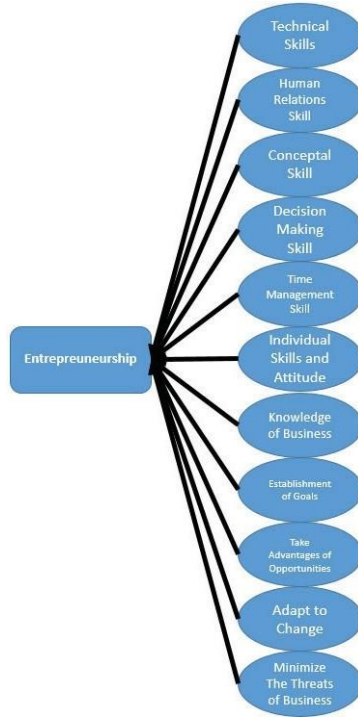
dalam bidang teknik produksi dan desain produksi. Ia harus betul-betul mengetahui bagaimana barang dan jasa itu dihasilkan dan disajikan.

- **Marketing competence**, yaitu memiliki kompetensi dalam menemukan pasar yang cocok, mengidentifikasi pelanggan dan menjaga kelangsungan perusahaan. Ia harus mengetahui bagaimana menemukan peluang pasar yang spesifik, misalnya pelanggan dan harga khusus yang belum digarap pesaing.
- **Human relation competence**, yaitu kompetensi dalam mengembangkan hubungan personal, seperti kemampuan berelasi dan menjalin kemitraan antar perusahaan. Ia harus mengetahui hubungan antar interpersonal secara sehat.

1.2.8. Skill Yang Diperlukan

Keterampilan (*skill*) yang diperlukan seorang *entrepreneur* untuk menunjang keberhasilan bisnis adalah:

- **Technical skill**, yaitu keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas khusus, seperti sekretaris, akuntan-auditor, dan ahli gambar.
- **Human relations skill**, yaitu keterampilan untuk memahami, mengerti, komunikasi, dan berelasi dengan orang lain dalam organisasi.
- **Conceptual skill**, yaitu keterampilan personal untuk berpikir abstrak, untuk mendiagnosis dan untuk menganalisis situasi yang berbeda, dan melihat situasi luar. Keterampilan konseptual sangat penting untuk memperoleh peluang pasar baru dan menghadapi tantangan.
- **Decision making skill**, yaitu keterampilan untuk merumuskan masalah dan memilih cara bertindak yang terbaik untuk memecahkan masalah tersebut. Ada tiga tahapan utama dalam pengambilan keputusan, yaitu:
 - a. Merumuskan masalah, mengumpulkan fakta, dan mengidentifikasi alternatif pemecahannya;
 - b. Mengevaluasi setiap alternatif dan memilih alternatif yang terbaik;
 - c. Mengimplementasikan alternatif yang terpilih, menindak lanjutinya secara periodik, dan mengevaluasi keefektifan yang telah dipilih tersebut.
- **Time management skill**, yaitu keterampilan dalam mengurus dan mengatur waktu seefisien mungkin dan seproduktif mungkin.
- **Individual skills and attitude**, yaitu keterampilan dan sikap individu.
- **Knowledge of business**, yaitu pengetahuan tentang bisnis yang akan dimasuki.
- **Establishment of goal**, yaitu kemantapan dalam menentukan tujuan perusahaan.
- **Take advantages of the opportunities**, yaitu keunggulan dalam menemukan peluang bisnis.
- **Adapt to change**, yaitu kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.
- **Minimize the threats to business**, yaitu kemampuan untuk meminimalkan ancaman terhadap perusahaan.



Gambar 1.5: Skills Wirausaha

1.2.9. Faktor Pada Entrepreneur

Faktor-faktor yang harus ada pada diri seorang *entrepreneur* adalah:

- ***The creativity***

Kreatif menghasilkan sesuatu yang baru dengan menambahkan nilainya. Pertambahan nilai ini tidak hanya diakui oleh wirausahawan semata, namun juga *audiens* yang akan menggunakan hasil kreasi tersebut.

- ***The commitment***

Memiliki komitmen yang tinggi terhadap apa yang ingin dicapai dan dihasilkan dari waktu dan usaha yang ada.

- ***The risk***

Siap menghadapi risiko yang mungkin timbul, baik risiko keuangan, fisik, dan risiko sosial.

- ***The reward***

Penghargaan yang utama adalah independensi atau kebebasan yang diikuti dengan kepuasan pribadi. Sedangkan *reward* berupa uang biasanya dianggap sebagai suatu bentuk derajat kesuksesan usahanya.

Technopreneurship

Technopreneurship (technology entrepreneurship), merupakan bagian dari *entrepreneurship* yang menekankan pada faktor teknologi, yakni kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam proses bisnis. (Eddy Soeryanto Soegoto).

Perkembangan bisnis dalam bidang teknologi sebagian besar dihsilkan dari sinergi antara pemilik ide kreatif (*technopreneur*), yang umumnya berafiliasi dengan berbagai pusat riset (seperti perguruan tinggi), dengan penyedia modal yang akan digunakan dalam berbisnis.

Technopreneurship memiliki dua fungsi utama, yakni: menjamin bahwa teknologi berfungsi sesuai kebutuhan pelanggan, dan teknologi tersebut dapat menghasilkan keuntungan (*profitable*).

Teknopreneur adalah orang yang mampu membuat, brekreasi, dan berinovasi atas suatu produk yang akan di jual ke pasar.

Secara umum, ada dua jenis bisnis yang dapat membentuk *technology entrepreneur (technopreneur)*, yakni: bisnis *lifestyle* dan bisnis pertumbuhan tinggi (*high growth business*).

Bisnis *lifestyle* umumnya tidak tumbuh dengan cepat sehingga kurang menarik bagi investor profesional. Bisnis pertumbuhan tinggi memiliki potensi menghasilkan kekayaan yang besar dengan cepat, berisiko tinggi, tapi memberikan imbalan yang besar sehingga menarik bagi pemodal ventura (*ventura capitalist*). Dell, adalah contoh perusahaan dengan bisnis pertumbuhan tinggi.

Perkembangan berbagai pusat inovasi dan inkubator bisnis dalam bidang teknologi di beberapa perguruan tinggi dan lembaga riset merupakan upaya positif untuk membangun *technopreneurship* di Indonesia.

1.2.10. Faktor Peluang Bisnis

No		
1	Perubahan teknologi	Perubahan teknologi merupakan peluang usaha karena memungkinkan orang untuk mengalokasikan sumber daya dengan cara yang berbeda dan lebih potensial. Berbagai provider, warnet, industri komputer telah menjadi lahan usaha baru dengan adanya perubahan teknologi dari konvensional ke internet.
2	Perubahan politik dan kebijaksanaan	Perubahan politik dari orba ke reformasi dan perubahan kebijaksanaan dari pusat ke otonomi daerah merupakan sumber peluang usaha baru
3	Perubahan demografi	Struktur demografi juga membuka peluang usaha. Demografi yogyakarta sebagai kota pelajar dan budaya, juga dikenal sebagai daerah tujuan bagi pensiunan. Hal ini membawa dampak bagi jenis usaha yang dikembangkan di kota yogyakarta.

No		
4	Institusi pendidikan	Institusi pendidikan sebagai pusat penelitian adalah sumber peluang usaha dengan memanfaatkan hasil-hasil penelitian. Zcker, dan kawan-kawan, (1998) menemukan bahwa jumlah ilmuwan dan universitas dalam suatu daerah berkorelasi dengan peningkatan jumlah perusahaan bioteknologi dan hak paten yang dihasilkan.
5	Akses informasi	Informasi memungkinkan seseorang memperoleh peluang usaha dibandingkan dengan orang lain yang tidak mengetahuinya. Beberapa orang mampu mengenali peluang lebih baik karena mereka memiliki informasi lebih dibandingkan orang lain. (Hayek, 1945; Kirzner, 1973).
6	Variasi pengalaman hidup	Variasi dalam pengalaman hidup menyediakan akses pada informasi yang baru dan dapat membantu seseorang dalam menemukan peluang karena sebuah informasi yang baru kadang memiliki elemen yang hilang dan membutuhkan kecermatan bahwa peluang baru telah hadir. Variasi dalam pengalaman menyebabkan seseorang akan menerima informasi yang baru.
7	Ikatan Sosial	Ikatan sosial meningkatkan kemungkinan seseorang dalam menemukan peluang usaha melalui interaksi dengan orang lain atau jejaring sosial mereka. Struktur dari jejaring sosial akan memengaruhi informasi yang diterima dan mengategorikan informasi tersebut.

8	Kepribadian	<p>a. Ekstraversi</p> <p>Ekstraversi terkait dengan sikap sosial, asertif, aktif, ambisi, inisiatif, dan ekshibisionis. Sikap ini akan membantu entrepreneur untuk mengeksploitasi peluang terutama dalam memperkenalkan ide ataupun kreasi mereka yang bernilai kepada calon pelanggan, karyawan, dan sebagainya. Sikap ini membantu entrepreneur untuk menggabungkan dan mengorganisasikan sumber daya dalam kondisi yang tidak menentu.</p> <p>b. Agreeableness</p> <p>Sikap ini terkait dengan keramahan, konformitas sosial, keinginan untuk mempercayai, kerja sama, keinginan untuk memaafkan, toleransi, dan fleksibilitas dengan orang lain. Hal ini akan membantu entrepreneur dalam membangun jaringan kerja sama untuk kematangan bisnisnya, terutama aspek dari keinginan untuk mempercayai orang lain.</p> <p>c. Pengambilan risiko</p> <p>Sikap ini berkaitan dengan kemauan seseorang untuk terlibat dalam kegiatan berisiko. Beberapa risiko yang mungkin dihadapi oleh entrepreneur antara lain pemasaran, finansial, psikologis, dan sosial. Seseorang yang memiliki perilaku pengambilan risiko yang tinggi akan lebih mudah dalam mengambil keputusan dalam keadaan yang tidak menentu dan mengorganisasikan sumber daya yang dimilikinya terutama dalam memperkenalkan produknya kepada pembeli.</p>
---	-------------	---

No		
9	Motivasi	<p>Hal yang tak kalah penting dalam entrepreneurship adalah motivasi. Ketika sekumpulan orang dihadapkan pada peluang yang sama, mempunyai keterampilan yang hampir sama, dan informasi yang sama; maka orang dengan motivasi tertentu akan memanfaatkan peluang, sementara yang lain tidak. Sebagian besar entrepreneur dimotivasi oleh keinginan untuk menentukan nasibnya sendiri.</p> <p>Ada 2 macam kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang entrepreneur, sebagai berikut:</p> <p>a. Kebutuhan Berprestasi</p> <p>b. Keinginan untuk Independen</p>
10	Evaluasi Diri	<p>Hal yang tidak kalah penting dalam entrepreneurship adalah evaluasi diri, meliputi:</p> <p>a. Locus of Control</p> <p>b. Self Efficiency</p>
11	Karakteristik Kognitif	<p>Karakteristik kognitif merupakan faktor yang memengaruhi bagaimana seseorang berpikir dan membuat keputusan. Dalam mengembangkan peluang kewirausahaan, seorang entrepreneur harus membuat keputusan positif mengenai sesuatu yang mereka belum pahami, dalam ketidakpastian, dan informasi yang terbatas. Dalam membuat keputusan positif tersebut, dibutuhkan karakteristik kognitif yang membantu entrepreneur untuk memetakan cara bagaimana memanfaatkan peluang wirausaha. karakteristik tersebut antara lain:</p> <p>a. Over Confidence</p> <p>b. Representative</p> <p>c. Intuition</p>

Tabel 1.2: Faktor Peluang Bisnis

1.2.11. Fungsi Wirausaha

Fungsi wirausaha terdiri dari

1. Mencari dan menciptakan berbagai cara baru, terobosan baru dalam mendapatkan input, serta mengolahnya menjadi barang dan jasa yang menarik. Dan memasarkan barang dan jasa untuk memuaskan langganan dan sekaligus memperoleh keuntungan.
2. Mengenali lingkungan dalam rangka mencari dan menciptakan peluang usaha serta untuk mengendalikan lingkungan ke arah yang menguntungkan bagi perusahaan.
3. Dilihat dari sudut kepentingan masyarakat, bangsa dan negara, wirausaha adalah pionir-pionir pengembangan usaha yang menciptakan lapangan kerja, menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik, yang lebih bermanfaat serta melakukan

pengembangan dan akumulasi sumber daya modal, SMD dan teknologi.

A. 4 Fungsi Wirausaha

Wirausaha dapat dibedakan atas:

1. Wirausaha handal (*Administratif entrepreneurs*)
2. Wirausaha tangguh (*Inovatif entrepreneur*)
3. Wirausaha unggul

Wirausaha handal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki rasa percaya diri dan sikap mandiri yang tinggi
- b. Mau dan mampu menangkap peluang usaha
- c. Mau dan mampu bekerja keras dan tekun
- d. Mau dan mampu berkomunikasi
- e. Menghadapi hidup dan menangani usaha dengan terencana, jujur, hemat, disiplin.
- f. Menciptakan kegiatan usahanya dan perusahaannya, lugas dan tangguh tetapi cukup luwes dalam melindungi usahanya.
- g. Mau dan mampu meningkatkan kapasitas diri sendiri.
- h. Berusaha mengenal dan mengendalikan lingkungan dan menggalang kerja sama dengan segala pihak.

Wirausaha tangguh mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Berpikir dan bertindak strategis serta adaptif terhadap perubahan dalam usaha mencari peluang keuntungan yang mengandung risiko.
- b. Selalu berusaha untuk mendapatkan keuntungan melalui keunggulan dalam memuaskan langgan.
- c. Berusaha mengenal dan mengendalikan kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta meningkatkan kemampuan dengan sistem pengendalian intern
- d. Selalu berusaha meningkatkan kemampuan dan ketangguhan perusahaan terutama dengan pembinaan dan semangat kerja, serta pemupukan modal.

Wirausaha unggul mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Berani mengambil risiko serta mampu memperhitungkan dan berusaha menghadapinya.
- b. Selalu berusaha mencapai dan menghasilkan karya bakti yang lebih baik untuk langgan, pemilik, pemasuk, tenaga kerja, masyarakat, bangsa dan negara.
- c. Antisipasi terhadap perubahan akomodatif terhadap lingkungan.
- d. Kreatif mencari dan menciptakan peluang pasar dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- e. Selalu berusaha meningkatkan keunggulan dan citra perusahaan melalui investasi di segala bidang.



Gambar 1.6: Wirausaha Visioner

Karakteristik Wirausaha

Karakteristik seorang wirausaha harus mempunyai 10 karakteristik yang dikenal dengan *the 10 Ds*, yaitu :

1. *Dream*
2. *Decisiveness*
3. *Doers*
4. *Determination*
5. *Dedication*
6. *Devotion*
7. *Details*
8. *Destiny*
9. *Dollars*
10. *Distribute*

Masyarakat yang Terlibat dalam kegiatan bisnis

Ada 3 kelompok kegiatan yang terdiri dari:

1. Pekerja keras
2. Pengusaha
3. Wiraswasta

Wirausaha adalah orang-orang yang mempunyai sifat keberanian untuk mengambil risiko kreativitas (kreative) keutamaan dan keteladanan dalam menangani usaha atau perusahaan yang berpijak pada kemauan dan kemampuan sendiri. Maka kita akan membahas bagaimana kemampuan dan keteladanan seorang wirausaha dalam melakukan kegiatannya yang mempunyai motivasi yang tinggi.

1.3. Motivasi Dalam Kewirausahaan

Konsep motivasi menurut Abraham Maslow terdiri dari :

1. *Basic Needs* (kebutuhan dasar)
2. *Safety Needs* (kebutuhan rasa aman)
3. *Social Needs* (kebutuhan sosial)
4. *Self Esteem* (kebutuhan penghargaan)
5. *Self Actualization* (kebutuhan pengakuan diri)

Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (self actualization needs)

Teoritis: penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

Terapan: menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan ketrampilan.

Kebutuhan harga diri (self esteem needs)

Teoritis: status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan.

Terapan: kekuasaan, ego, promosi, hadiah, status symbol, pengakuan, jabatan, "strokes", penghargaan.

Kebutuhan sosial (social needs)

Teoritis: cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi. Terapan: kelompok-kelompok kerja formal dan informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.

Kebutuhan keamanan dan rasa aman (safety and security needs)

Teoritis: perlindungan dan stabilitas

Terapan: pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana-rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pension, asuransi, system penanganan keluhan.

Kebutuhan fisiologis (physiological needs)

Teoritis: makan, minum, perumahan, seks, istirahat.

Terapan: ruang istirahat, berhenti makan siang, udara bersih untuk bernapas, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa dan jaminan sosial, periode istirahat on the job.

Gambar 1.7: Motivasi Manajerial-Teori Kebutuhan Abraham Maslow

a. *Basic needs* (kebutuhan dasar)

Memuaskan kebutuhan dasar dengan contoh: Seseorang memperoleh uang secara mandiri untuk memenuhi kebutuhan fisik, pangan, sandang, dan papan (perumahan) yang dilakukan dengan motivasi yang diinginkan sesuai dengan kebutuhannya sendiri. Setelah kebutuhan dasar terpenuhi maka orang akan termotivasi untuk mencari kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan rasa aman.

b. ***Safety needs*** (kebutuhan rasa aman)

Dalam memuaskan kebutuhan rasa aman seseorang membutuhkan suatu kelompok dalam suatu masyarakat yang memberikan rasa aman dalam melakukan kegiatannya,

seperti: rasa aman dalam berusaha, rasa aman dalam melakukan pekerjaan dan lain sebagainya. Setelah rasa aman terpenuhi maka orang akan meningkatkan kebutuhan akan hidup berkelompok.

c. Social needs (kebutuhan sosial)

Dalam melakukan kebutuhan sosial seseorang membutuhkan keleluasaan dan peluang lebih besar untuk melakukan kontak sosial (interaksi sosial) dalam membangun usaha bersama dengan mitra usahanya melalui kelompok usaha yang dibinanya. Setelah kebutuhan sosial terpenuhinya orang akan termotivasi untuk memperoleh penghargaan.

a. Self esteem (kebutuhan penghargaan)

Dalam memuaskan kebutuhan akan penghargaan diri dapat diperoleh dari rasa hormat yang dilakukan oleh kelompok atau lingkungan terhadap dirinya sebagai *self actualisasi* (kebutuhan pengakuan diri)

b. Self actualisasi (kebutuhan pengakuan diri)

Untuk memperoleh penghargaan dari masyarakat seseorang termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan hasil karya yang dapat diakui oleh masyarakat banyak. Dengan adanya pengakuan dari masyarakat maka seseorang akan merasa semua keinginan telah tercapai.

Pendekatan Model Motivasi:

Model Tradisional	Model Hubungan Manusiawi	Model Sumber Daya Manusia
Anggapan (asumsi)		
1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang.	1. Orang lain merasa berguna dan penting.	1. Bekerja pada dasarnya bukan tidak menyenangkan. Orang ingin menyumbang pada tujuan yang bermanfaat.
2. Apa yang mereka kerjakan adalah kurang penting dibandingkan apa yang mereka peroleh dari kegiatan tersebut.	2. Orang ingin memiliki atau diakui sebagai individu.	2. Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, disiplin diri dan pengendalian diri disbanding dengan permintaan jabatan sekarang.
3. Jarang ada yang ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, disiplin diri, atau pengendalian diri.	3. Kebutuhan tersebut lebih penting dari uang dalam memotivasi orang untuk bekerja.	
Kebijaksanaan		

<p>1. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan.</p>	<p>1. Manajer harus membuat karyawan merasa berguna dan penting.</p>	<p>1. Manajer harus memanfaatkan potensi sumberdaya manusia.</p>
--	--	--

2. Dia harus merinci tugas- tugas menjadi sederhana, bersifat pengulangan, dan operasi mudah dipelajari.	2. Dia harus senantiasa memberi informasi pada bawahan dan mendengar keberatankeberatan atas rencana-rencananya.	2. Dia harus menciptakan lingkungan dimana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka.
3. Dia harus menetapkan prosedur dan rutinisasi pekerjaan secara terperinci, serta menjalankannya dengan adil tetapi ketat.	3. Manajer harus memperbolehkan bawahan untuk melakukan disiplin diri dan pengendalian diri atas kegiatan-kegiatan rutin.	3. Dia harus mendorong partisipasi penuh, peningkatan disiplin diri dan pengendalian diri.
Harapan		
1. Orang bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil.	1. Pembagian informasi kepada bawahan dan keterlibatan keputusan-keputusan rutin akan memuaskan kebutuhan untuk memiliki dan merasa penting.	1. Perluasan pengaruh, disiplin diri dan pengendalian diri akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasional.
2. Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berproduksi memenuhi standar.	2. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan terhadap wewenang formal, sehingga bawahan akan bersedia bekerja sama.	2. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya mereka secara penuh.

Tabel 1.3: Model Motivasi

Motivasi berprestasi (*high needs achievement*), menurut penelitian Mc Clelland wirausaha yang berhasil mereka mempunyai motif berprestasi tinggi (*High needs achievement persons*), memiliki sifat:

- Mempunyai komitmen dan tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan
- Cenderung memilih tantangan
- Selalu jeli melihat dan memanfaatkan peluang objektif dalam setiap penilaian

Bab 1 Pelaku Ekonomi Dan Kewirausahaan

- Selalu memerlukan umpan balik
- Selalu optimis dalam situasi kurang menguntungkan
- Berorientasi laba
- Mempunyai kemampuan pengelola secara proaktif

Karakteristik *scoring* wirausaha yang mempunyai motivasi untuk berprestasi tinggi (*the enterprencurial characteristic "n Ach" person*)

1. Yang terutama dalam diri seseorang *needs achievement* adalah komitmennya yang kuat untuk melakukan pekerjaan dengan hasil terbaik. (*commitment to the task*).
2. Ia menginginkan pekerjaan yang menantang dan menetapkan standar yang tinggi terhadap hasil kerjanya. Ia tidak akan puas jika hasilnya kurang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (*choosing moderate risk*).
3. Ia tidak membiarkan impiannya menjadi sekedar impian, tetapi menjadikannya sebagai visi yang menstimulasi semangatnya untuk mewujudkan impiannya. (*Seizing opportunities*).
4. Ia menyenangi keberhasilan, tetapi prestasi merupakan tujuan yang didambakannya. Komitmen terhadap pekerjaan (*commitment to the task*)
 - a. Sekali seorang "*n Ach*" membuat komitmen terhadap suatu pekerjaan, ia akan menekuninya sampai selesai, ia tidak akan melupakan atau memanfaatkan dirinya untuk suatu pekerjaan yang tidak terselesaikan.
 - b. Ia tidak pernah menunggu-nunggu keberuntungan, tetapi meraih keuntungan melalui ketekunannya didalam pekerjaannya.
 - c. Ia siap bekerja keras untuk waktu yang lama dan melelahkan sampai pekerjaannya selesai dan sukses.

Memilih risiko yang moderat (*choosing moderate risks*)

- a. Seorang "*n Ach*" membuat komitmen terhadap suatu pekerjaan, ia akan menekuninya sampai selesai, ia tidak akan melupakan atau memanfaatkan dirinya untuk suatu pekerjaan yang tidak terselesaikan.
- b. Ia tidak pernah menunggu-nunggu keberuntungan, tetapi meraih keuntungan melalui ketekunannya di dalam pekerjaannya,
- c. Ia siap bekerja keras untuk waktu yang lama dan melelahkan sampai pekerjaannya selesai dan sukses.

Memilih risiko yang moderat (*choosing moderate risks*)

- a. Seorang "*n Ach*" lebih memilih risiko yang moderat. Ia tidak berspekulasi dengan risiko tinggi, tetapi juga tidak memilih risiko servatif. Risiko moderat cukup mendebarkan, tetapi memberikan alasan yang kuat kepada pengambil risiko untuk mengharapkan laba.
- b. Seorang "*n-Nac*" sangat memahami kemampuan dirinya. Ia bersedia memikul risiko untuk setiap pekerjaan yang diyakininya dapat dikelolanya dengan sukses berdasarkan kompetensi dirinya.

Mencari/menangkap peluang (*seizing*)

- a. Wirausahawan sejati dengan *High n-Ach*, dapat sekali melihat dan menangkap peluang. Ia mengeluarkan kreatifitas dan daya inovasinya untuk menjadikan peluang sebagai suatu program kerja yang realistis. Ia melakukan antisipasi peluang dan menyusun rencana secara hati-hati dan prediksi yang disusun selalu berdasarkan fakta.

- b. Dalam upaya memanfaatkan peluang, ia tidak menyerah oleh rintangan, tetapi melihat hal itu sebagai tantangan. Ia selalu mengatasi rintangan yang menghalangi dengan inovasi.

Objektivitas (*objectivity*)

- a. Seorang *High n Ach* sangat realistis. Ia tidak membiarkan sentimental pribadi merusak hatinya.
- b. Ia memilih orang bukan karena perasaan “*like or dislike*” (suka atau tidak suka) tetapi karena kemampuan orang itu sendiri.
- c. Bilamana ia mengeluarkan bantuan, ia akan memilih diantara para ahli dibandingkan diantara para teman-teman atau saudara. Ia menggunakan “*a business like attitude*” untuk menjalankan tugasnya.

Kebutuhan akan umpan-balik (*feed back*)

- a. Seorang *High n Ach* sangat membutuhkan umpan balik. Ia menggunakan untuk menilai sebaik apa ia sudah bekerja.
- b. Ia tidak membedakan apakah umpan balik yang diperoleh merupakan informasi yang buruk atau baik, Tetapi dijadikannya sebagai data yang menstimulasi dirinya untuk bekerja lebih baik dalam usaha mencapai prestasi.
- c. Umpan balik memberinya energi untuk semakin giat menyempurnakan pekerjaannya.

Optimis dalam situasi baru (*optimism in novel situations*)

1. Seorang *High n Ach* optimis dalam situasi yang sulit karena adanya suatu kejadian luar biasa.
2. Sementara orang lain mulai putus asa atau lari ke dunia mistik, seorang “*High n Ach*” menganalisa situasi dan mencari jalan keluar dari kesulitan.
3. Ia yakin dalam setiap situasi sulit akan ada cara untuk tetap *service*, bahkan bisa saja terdapat peluang baru untuk mengembangkan bisnis.

Sikap terhadap uang (*attitude to ward money*)

1. Sikap wirausahawan “*High n Ach*” sangat menghargai uang tetapi ia bukan orang yang serakah.
2. Ia melihat uang bukan sebagai sesuatu untuk ditimbun tetapi sebagai suatu pertanda dalam bisnisnya.
3. Jika ia memperoleh uang dari usahanya itu pertanda keberhasilan bisnis. Tetapi jika ia kehilangan uang sebab kerugian usaha itu pertanda ia harus mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang menyebabkan kemerosotan bisnisnya.

Manajemen yang proaktif (*productinve management*)

1. Manajer konvensional membiarkan bisnis berjalan sebagaimana apa adanya tetapi wirausahawan yang “*High n Ach*” mengamati *trend* bisnis saat ini untuk mengantisipasi perubahan bisnis di masa mendatang

2. Ia menyusun rencana bisnis yang menjangkau ke masa depan, dan kemudian bekerja keras untuk mewujudkannya.
3. Manajer konvensional menjalankan reaktif manajemen, tetapi wirausahawan "*Heigh n Ach*" tahu bahwa jika ia hanya menunggu bola maka tidak akan terjadi. Tak akan pernah menjadi pemenang.
4. Ia harus menjemput bola karena itulah hakikat dari proaktif manajemen B.3 landasan motivasi berprestasi (Siliouo. DW)

B. 3 Landasan Motivasi Berprestasi (Siliouo. DW)

- a. Konsep pengenalan diri/orang lain
- b. Pemahaman kendala/*constraint* pengungkapan diri
- c. Wawasan nilai-nilai unggul dalam berprestasi

Pengenalan terhadap diri sendiri

- Kelemahan
- Kekuatan
- Pendekatan dengan orang lain

Joharry Window (Joseph Lutf + Harry Ingham)

	Dikenal	I	II
Orang lain	Tidak	III	IV
		Dikenal	Tidak
		Diri sendiri	

Bidang I: Kita mengenal diri kita sendiri dan orang lain mengenal kita

Bidang II: Kita tidak kenal dengan diri kita, tetapi orang lain mengenalnya.

Bidang III: Kita tahu diri kita, orang lain tidak

Bidang IV: Diri kita dan orang lain tidak tahu

• Pelebaran Bidang I:

1. Kesiediaan membuka diri
 - a. Tidak berorientasi pada kepentingan sendiri
 - b. Pahami orang lain lebih dulu → diri sendiri
 - c. Empati → tetapkan diri pada posisi orang lain
 - d. Mawas diri
2. Kesiediaan menerima umpan balik
 - a. Menilai segala sesuatu secara objektif
 - b. Menyadari kekurangan

- c. Tidak berprasangka
- d. Bersedia menjadi pembicara yang baik
- e. Berusaha mencari tahu tentang kelemahan diri sendiri

- Inti : Komunikasi



Keberhasilan ukuran:

1. Kelangsungan hidup perusahaan/organisasi
2. Lapangan kerja
3. Kesejahteraan
4. Kualitas hidup user
5. Perbaiki kualitas lingkungan

C. 4 Kreasi dan Motivasi untuk Berprestasi

- Pengenalan diri dan motivasi → wirausaha berhasil:

1. Berani berisiko
2. Gunakan kekuatan, kurangi kelemahan
3. Agresif kejar tujuan
4. Belajar dari pengalaman
5. Kemauan terus belajar

Motivation :

1. Lingkungan fisik
2. Lingkungan sosial
3. Kebutuhan pribadi

- Kendala dan teknik

1. Bias → dirinya paling baik
2. Orang lain memberikan penilaian yang baik
3. Tidak bersedia menerima kenyataan buruk/pahit

- Cara

- Psikotes
- Introspeksi
- Umpan balik
- Reaksi

Motivasi: (McClelland)

- Prestasi
- Afiliasi
- Gaul

- Persetujuan orang lain
- Kekuasaan

1.4. Menemukan Ide Dan Kesempatan Bisnis

Ide dan kesempatan bisnis ada perbedaan antara ide dan kesempatan. Banyak orang memiliki ide bisnis yang baik, tetapi ide itu tidaklah “*A viable business opportunity*” dengan potensi untuk berhasil.

Dengan penelitian, evaluasi dan menyiapkan “*business plan*” akan dapat dipisahkan antara kesempatan yang *riil* dengan ide yang sambil lalu (*casual ideas*), Untuk mendapatkan ide dan kesempatan dalam bisnis, ada beberapa sumber informasi:

- Buku
- Majalah dan surat kabar
- Asosiasi usaha
- Penertiban yang berkaitan dengan usaha
- Perpustakaan umum
- *The Yellow Pages*
- Pameran dagang
- *Trading boards*
- Pelatihan
- Konvensi
- Loka karya
- *Workshop*
- Seminar
- Pertemuan bisnis
- Relasi (*Nett works*)
- Media sosial (*Off line and on line*)
- *E-commerce*
- *Mobile line*

Opportunity (kesempatan)

Ada tiga unsur yang terdapat pada *opportunity* antara lain:

1. *Attractive* (ketertarikan)
2. *Duragel* (tahan lama)
3. *Timely* (tepat pada waktunya)

Yang berkaitan dengan produk dan jasa yang menciptakan atau *adds value* untuk pembeli atau pengguna akhir (*End user*) terciptanya *opportunity* karena:

- a. Perubahan keadaan

- b. Inkonsistensi
- c. Huru-hura
- d. *Information gap*
- e. Kevakuman dalam pasar

Bisnis

Dewasa ini bisnis berjalan sangat cepat, lebih kompleks dan lebih dituntut akan tanggung jawabnya. Siklus barang dan jasa memiliki daur hidup yang pendek, tidak lagi bicara tahun bahkan diukur dengan hitungan bulan, hari, bahkan jam. Konsumen menginginkan barang bermutu, murah, gampang didapat, cepat pengirimannya dan puna jualnya baik. Karyawan perusahaan ingin memperoleh gaji yang sepadan dengan tenaga yang dikeluarkan, suasana kerja yang kondusif, tata kerja yang terstruktur, media kerja yang mendukung. Pengusaha menginginkan produknya disukai pasar, laku terjual, biaya produksi rendah, bahan baku mudah didapat, karyawan profesional, peraturan pemerintah yang menunjang bisnis dan distribusi lancar.

Bisnis adalah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau perusahaan dalam bentuk jasa atau barang untuk memperoleh laba.

Bisnis menciptakan banyak peluang berdasarkan kreativitas dan inovasi yang ditampilkan dengan melibatkan beberapa, puluhan, ratusan bahkan ribuan orang guna menghasilkan jasa atau produk yang dibutuhkan konsumen. Bisnis bisa dilakukan dengan cara manual maupun memanfaatkan teknologi canggih sebagai sarana produksi dengan melibatkan aspek-aspek manajemen, finansial, marketing, *human resources*.

Bisnis yang berhasil dan baik akan berkontribusi positif bagi peningkatan kualitas dan standar hidup masyarakat, terlibat dalam kegiatan amal, menghasilkan pemimpin bagi masyarakat dan menjadi contoh bagi bisnis-bisnis lainnya. Contoh: Mooryati Sudiby dengan perusahaan kecantikannya.

Laba adalah selisih antara penerimaan dan biaya-biaya operasional dalam proses bisnis.

Laba merupakan hasil yang diperoleh pengusaha atas investasi dana, waktu, dan risiko yang mungkin timbul dalam membangun, mengembangkan, dan memajukan perusahaannya. Pendapatan atas laba memungkinkan perusahaan meningkatkan taraf hidup karyawannya, membangun bisnis baru, membayar pajak, sehingga membantu pemerintah dalam pembangunan. Terdapat juga organisasi nirlaba (*not for profit oragnization*) yang berperan penting dimasyarakat dengan mengutamakan pelayanan publik di atas laba, seperti: museum, panti asuhan, rumah jompo, organisasi amal, dan lain-lain.

Laba menjadi salah satu tujuan wirausahawan. Para pengusaha (wirausahawan) telah menjalankan bisnis atau usahanya sesuai perkembangan jaman, mulai dengan pola tradisional hingga memasuki era internet saat ini. Pola tradisional yang masih serba manual berangsur-angsur berubah ke sistem otomatisasi yang menggunakan teknologi

canggih dalam proses bisnisnya. Proses perubahan ini disebut evolusi bisnis, yakni proses terjadinya aktivitas bisnis dari masa ke masa sesuai kondisi

1.5. Usaha Kecil

Usaha kecil (*small business*) adalah usaha yang dikelola secara mandiri, tidak mendominasi pasar dan memenuhi standar ukuran tertentu dari sisi laba dan jumlah karyawan.

Usaha kecil umumnya memiliki jumlah karyawan kurang dari 20 orang (85%), antara 20 hingga 100 orang (10%) dan selebihnya antara 100 hingga 500 orang (5%).

Usaha kecil menyediakan mayoritas lapangan kerja dibidang-bidang perdagangan grosir, perdagangan ritel, jasa, pertanian, perikanan, industri konstruksi, usaha makanan dan minuman. Usaha kecil ritel yang dimiliki pribadi, seperti toko bunga, peralatan, perhiasan, jumlahnya sangat besar dan jauh melampaui perusahaan-perusahaan besar yang ada. Di Indonesia, usaha kecil banyak dioperasikan dari tempat tinggal si pemilik bisnis atau bisnis rumahan (*home based business*) karena biaya operasionalnya lebih rendah, mengurangi biaya sewa, fleksibilitas dan kebebasan waktu lebih longgar.

Tren Usaha Kecil

Usaha kecil sesuai perkembangan dunia usaha di Indonesia saat ini memiliki kecenderungan atau *trend* untuk memanfaatkan keahlian yang dimiliki, mendayagunakan anggota keluarga, pemanfaatan internet, dan adanya peluang global.

Memanfaatkan keahlian adalah *trend* usaha kecil yang paling banyak dilakukan para wirausahawan karena terkait dengan kemampuan, keahlian, dan pengalaman yang bersangkutan sesuai bidang usaha yang dikuasainya. Banyak orang yang meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja setelah menguasai bidang pekerjaannya untuk kemudian membuka usaha baru dan menerapkan keahlian dan pengalamannya diusahanya tersebut.

Mendayagunakan anggota keluarga adalah *trend* usaha kecil yang banyak diterapkan saat ini untuk menghemat biaya, gaji karyawan, ongkos-ongkos tak terduga lainnya serta faktor kepercayaan terhadap orang luar dalam mengelola usahanya.

Pemanfaatan internet adalah *trend* usaha kecil di era globalisasi yang mulai digunakan saat ini mengingat semakin mudahnya akses ke internet, semakin banyaknya provider, *band width* yang semakin besar dan biaya internet yang terjangkau. Perdagangan online atau dikenal sebagai *E-Commerce* merupakan *trend* yang lagi digandrungi saat ini terutama oleh kaum muda terdidik.

Peluang global adalah peluang usaha kecil yang melihat adanya kesempatan memasuki pasar luar negeri dari perdagangan antar negara, seperti pasar kerajinan tangan, hasil pertanian, perikanan, perkebunan, hasil hutan, pengiriman tenaga kerja wanita atau pengiriman tenaga keperawatan.

1.5.1. Keunggulan Usaha Kecil

Dibandingkan dengan perusahaan besar, usaha kecil memiliki perbedaan pada posisi pasar, gaya manajerial, jumlah karyawan, kemampuan keuangan, bentuk organisasi, maupun kapabilitas staf. Perbedaan ini memunculkan beberapa keunggulan pada usaha kecil, yakni:

1. Inovasi

Usaha kecil lebih kreatif dalam menjalankan bisnisnya dari pada perusahaan besar serta sangat inovatif dalam memunculkan ide-ide untuk barang dan jasa baru.

2. Biaya rendah

Usaha kecil memiliki biaya operasional yang rendah karena organisasinya kecil, upah pegawai rendah, *overhead cost* kecil dan dapat menyediakan barang dan jasa yang harganya lebih murah dibandingkan perusahaan besar.

3. Ceruk pasar

Usaha kecil lebih mampu mengisi ceruk pasar yang terisolasi dibandingkan dengan perusahaan besar yang harus mengeluarkan *overhead cost* yang tinggi.

4. Layanan pelanggan

Usaha kecil lebih mampu memberikan pelayanan yang superior kepada pelanggannya dibandingkan dengan perusahaan besar karena fleksibilitasnya tinggi dan penyesuaian lini produk dan jasa sesuai tuntutan pelanggan lebih cepat.

1.5.2. Ekonomi Kreatif

Ekonomi kreatif adalah ekonomi yang didasari atas daya kreativitas yang tinggi dengan sentuhan inovasi guna menghasilkan produk baru yang berbeda dan berkualitas.

Untuk tahun 2013, pertumbuhan ekonomi kreatif mencapai 5,76% atau lebih tinggi dari pada pertumbuhan ekonomi nasional 5,74%. Sektor ini juga berkontribusi sebesar 7% terhadap PDB nasional. Pada tahun 2014 meningkat menjadi 5,92% pertumbuhan ekonomi kreatifnya.

Ekonomi kreatif juga menciptakan 5,4 juta lapangan usaha atau sekitar 9,68% dari total jumlah usaha nasional.

Sektor ini juga menyerap 11,8 juta tenaga kerja atau sebesar 10,72 % dari total tenaga kerja nasional.

Ekonomi kreatif menjadi tulang punggung perekonomian di negara-negara seperti Jepang, Korea, dan Singapura. Kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif untuk tahun 2015-2019 akan fokus pada peningkatan dan pengembangan daya saing industri ekonomi kreatif agar PDB bisa mencapai 5-6% sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap PDB nasional hingga 7-7,5%.

Selain itu, Kemenparekraf juga akan meningkatkan partisipasi tenaga kerja industri kreatif hingga 10-11% dari total tenaga kerja nasional. Adapun untuk peningkatan devisa negara ditargetkan sebesar 6,5-8%.

Untuk mencapai hal itu, Kemenparekraf akan mengembangkan 15 sub sektor ekonomi kreatif.

Mantan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Mari Eka Pangestu, di Yogyakarta, 2014, mengatakan, untuk jangka menengah, pemerintah ingin fokus pada empat sektor industri kreatif, yakni industri musik, kuliner, mode, dan film. Keempat sektor ini dipastikan mampu meningkatkan penerimaan devisa negara dan kesejahteraan rakyat dalam waktu dekat. Pemerintah akan membantu mengembangkan dengan memperkuat dan memperluas jaringan kerja di luar negeri dan secara intensif mempertemukan kalangan pelaku industri kreatif dengan mitra potensial.

Fokus ekonomi kreatif dalam rencana pembangunan jangka panjang hingga 2025 adalah pengembangan industri musik, kuliner, film, fashion, seni rupa, seni pertunjukkan, dan industri kreatif berbasis teknologi komputer. Sektor ini dinilai mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap ekonomi.

Pembangunan ekonomi kreatif akan disinkronkan dengan gerakan kewiraswastaan nasional untuk menjawab tantangan bonus demografi atau keadaan dimana jumlah penduduk produktif lebih banyak ketimbang penduduk muda dan lanjut usia.

Ekonomi kreatif juga merupakan sektor yang memiliki produktivitas tenaga kerja tinggi. Sumber dayanya banyak dengan kemampuan keahlian yang tinggi sehingga sektor ini bisa memiliki nilai tambah yang tinggi. Mereka yang terlihat umumnya pekerja kreatif lokal. Dengan demikian, sektor ini tak hanya menjadi lahan besar untuk menyerap tenaga kerja, tetapi juga mesin penggerak ekonomi yang kuat bagi wilayah tersebut.

Pada kesempatan lain Presiden Jokowi mengkampanyekan industri kreatif melalui usaha kecil menengah, bahkan menargetkan pertumbuhannya 6-7% tahun 2016 dan 2017. Dalam menyambut MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) awal 2016, Indonesia tidak boleh gugup menyambut MEA, justru harus bangkit memenangkan persaingan diantaranya melalui ekonomi kreatif. Pada pertemuan AS-ASEAN yang berlangsung di California 15-16 Pebruari 2016, Pemertintah membawa misi kerjasama ekonomi dibidang UMKM (ekonomi kreatif), promosi wirausaha, inovasi dan ekonomi digital.

1.6. Prinsip Strategis Perusahaan

Wirausahawan sebaiknya memiliki visi. Visi (*Vission*) adalah tujuan yang hendak dicapai oleh para pendiri perusahaan atau organisasi dimasa yang akan datang. Visi bersifat multi dimensional. Visi tertulis dan tidak tertulis, merupakan angan-angan atau cita-cita yang dirancang oleh pendiri/pemilik atau top manajemen. Visi dapat pula dipahami sebagai cara pandang seseorang, pendiri/pemilik, top manajemen terhadap sesuatu objek jauh ke depan. Seseorang yang memiliki wawasan yang baik dan luas akan relatif lebih baik dalam merumuskan visi bisnisnya.

Visi

Wirausahawan sebaiknya memiliki visi. Visi (*vission*) adalah tujuan yang hendak dicapai oleh para pendiri perusahaan atau organisasi dimasa yang akan datang. Visi

bersifat multi dimensional. Visi tertulis dan tidak tertulis, merupakan angan-angan atau cita-cita yang dirancang oleh pendiri/pemilik atau top manajemen. Visi dapat pula dipahami sebagai cara pandang seseorang, pendiri/pemilik, top manajemen terhadap sesuatu objek jauh ke depan. Seseorang yang memiliki wawasan yang baik dan luas akan relatif lebih baik dalam merumuskan visi bisnisnya.

Misi

Misi (*mission*) adalah pernyataan umum (*mission statement*) dari seseorang perusahaan atau organisasi. Misi juga disebut sebagai tugas yang harus dijalankan. Misi yang dinyatakan dengan baik, akan lebih mudah untuk memformulasikan mengimplementasi dan mengevaluasinya.

Bagi perusahaan, misi yang baik adalah berfokus kepada *customer needs & utilities of product*. Berikut ini salah satu contoh misi, dimana misinya harus dapat menjawab salah satu atau lebih dari karakternya sebagai berikut;

- Pelanggan; Siapakah nasabah/pelanggan?
- Produk (Sarang/Jasa); Produk utama apakah yang dihasilkan dan dijual
- Pasar; Dimana perusahaan bersaing?
- Teknologi; Teknologi dasar apa yang digunakan?
- Bahan baku (kalau ada); Terbuat dari apakah?
- Lokasi industri (kalau ada); Dimana harus berada?
- Sarana yang digunakan; Apa saja yang diperlukan ?
- Konsep Perusahaan; Apa yang menjadi keunggulan strategis perusahaan
- Komitmen terhadap Karyawan; Bagaimana memberlakukan karyawan?
- Komitmen terhadap Image; Apa & Bagaimana persepsi publik?
- Komitmen terhadap pertumbuhan; Berapa%?
- Komitmen sosial; Sejauh mana tanggung jawab perusahaan?
- Dan lainnya.

Tujuan

Tujuan (*goals*) adalah sasaran akhir perjalanan dari perusahaan atau organisasi melalui eksistensi dan operasinya.

Perusahaan penting merumuskan tujuannya dikarenakan, antara lain;

- Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya,
- Tujuan membantu mengkoordinasikan keputusan dan pengambilan keputusan
- Tujuan menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi,
- Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.

Tujuan dapat dipahami sebagai pernyataan kualitatif mengenai keadaan yang ingin dicapai dimasa yang datang dalam jangka panjang. Karakter tujuan perusahaan misalnya:

- Profitabilitas

- *Growth*
- *Survival*
- *Public Responsibility*

Prinsip-prinsip yang harus dipertimbangkan dalam penentuan tujuan, antara lain:

- Sesuai atau Cocok (*suitable*),
- Layak (*feasible*)
- Lentur (*flexible*)
- Memotivasi (*motivating*)
- Dapat dimengerti (*understandable*)
- Dapat dikerjakan (*workable*)
- Terkait (*linkage*)
- Dapat diukur (*measurable*)

Sasaran

Sasaran (*objective*) adalah bentuk tujuan yang dikuantifisir dan berlangsung untuk jangka pendek. Tujuan bersifat luas, maka perlu diterjemahkan didalam operasionalnya dari unit-unit kerja, oleh karenanya diperlukan suatu sasaran yang lebih jelas dari spesifik. Jadi dapat dipahami bahwa sasaran lebih bersifat operasional atau pengoperasionalisasian dari tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi yang bersifat teknis. Dalam pengkajian sasaran didalam manajemen moderen disebut Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO = *Management By Objectives*).

2

Rencana Usaha (Business Plan)

2.1. Business Plan (rencana usaha)

Pengertian *business plan* adalah ringkasan dalam bentuk tulisan dari apa yang diharapkan untuk dapat dicapai dengan berbisnis dan bagaimana mengelola *resources* untuk dapat berhasil dalam mencapai tujuan. Maksud utama dengan menyusun *business plan* adalah:

- a. Untuk mendapatkan dana
- b. Sebagai pedoman dalam pengelolaan untuk sesuai dengan fungsinya mencapai tujuannya, terutama bagi perusahaan “*early corporate development*”.

Perusahaan kecil, terutama yang tidak memerlukan modal dari luar (investor atau kredit Bank, bisa juga funder) tidak membuat *business plan*. Contoh: perkembangan badan usaha di Amerika Serikat antar usia perusahaan berkaitan dengan *business plan* di Amerika Serikat.

Usia Perusahaan (Th)	Perbandingan dengan Penyusunan Business Plan%
0-1	35
1 -3	60
3-5	85
>5	95

Sumber: Crofield Survey (2000)

Isi Business Plan

Berapa banyak halaman dari sebuah *business plan* sangat tergantung kepada jenis usaha yang akan dijalankan. Kalau akan mendirikan suatu *business plan* untuk pabrik, maka akan ada ratusan halaman. Kalau akan mendirikan usaha Restoran Hokben, Pizza, Texas, KFC sejenisnya maka akan lebih ringkas. Pada umumnya, rata-rata 40-50 halaman untuk satu *business plan*.

Isi *Business Plan* itu terdiri (lebih kurang) dari:

1. *Executive Summary*. Gambaran ringkas tentang perusahaan, apa produk/jasa yang ditawarkan pasar persaingan keuangan.
2. *Place*. Tempat dimana lokasi usaha yang dijalankan, jika ada pabriknya/*work shop*-nya dimana outletnya dimana saja dan ada berapa.
3. *Table or contents*. Untuk pertunjukan tentang ini *business plan*
4. *The company*. Visi dan misi, tujuan dan sasaran, arah pengembangan, organisasi dan jumlah karyawan, fasilitas, sejarah, siapa yang berperan dalam usaha, pembagian tugas, organisasi menyeluruh, manajemen, komunikasi, variability, profit dari usaha.
5. *Product and services*. Barang dan jasa yang akan di jual. Pasar yang akan diisi standar kualitas jumlah produksi waktu operasi.
6. *Production and operations*. Bahan baku yang diperlukan sumber bahan baku jenis pekerjaan karyawan jam kerja shift dan tugas sub kontraktor.
7. *Marketing*. Segmen pasar yang dilayani, dari produk dan jasa yang akan diisi siapa. pelanggan luasnya pasar kondisi pasar strategi pemasaran, *marketing mix*.
8. *Sales*. Pesanan, pengiriman, pembayaran, pengembalian barang, reperasi, garansi, pertanggung jawaban.
9. *Competition*. Siapa pesaingnya produknya, segment pasarnya sistem pemasarannya, keunggulan produk/jasa yang ditawarkan dimana/apa saja.
10. *Risks*. Apa rintangan atau hambatan utama perusahaan, termasuk dalam hal keuangan, dan daya saing permasalahan pemasaran atau lainnya.
11. *Finance*. Biaya permulaan, biaya produksi, biaya marketing, biaya penjualan, anggaran keuangan yang diperlukan, sumber pendanaan, rencana penggunaan dana, *cash flow*, proyeksi laba rugi, besar kecilnya profit.

Manfaat penting adanya *business plan* antara lain:

- a. *Business plan* adalah *passport* untuk mencapai sumber keuangan. Sedikit lembaga memberikan pinjaman atau investasi kepada bisnis yang tak punya *business plan*.
- b. Perencanaan yang sistematis memungkinkan kesalahan dibuat hanya di atas kertas, dari pada “*In the market place*”.
- c. Dengan adanya *business plan* akan membuat tim manajemen dan lainnya yang terlibat dalam usaha itu akan lebih percaya diri untuk dapat mencapai tujuan yang strategis.
- d. Menyiapkan *business plan* akan memberikan gambaran yang lebih mendalam terhadap proses perencanaan. proses itu sangat penting untuk kesehatan perusahaan dalam jangka panjang.

Alasan secara teknis kenapa *business plan* itu penting, antara lain:

- a. Dapat mengidentifikasi faktor produksi yang kita miliki atau bagaimana cara memilikinya supaya bisnis bisa sukses.
- b. Dapat mengidentifikasikan siapa langganannya, luasnya pasar strategi harga, dan persaingan, target dan manfaat yang diinginkan.

- c. Menjadi pedoman dalam menentukan *Break Event Point*, *Cash Flow* dari *Return On Investment* (ROI) serta profit yang kita inginkan.
- d. Mendorong kita lebih realistis dan tidaklah *overoptimis*.
- e. Menghadapkan kita kepada: Metode dan faedah *Planning*, *Budgeting*, *Forecasting*, dan *Reporting Process* yang sangat penting.
- f. Memberikan pandangan pertama bahwa kita adalah *Competent business manager* oleh *Leader or investor* atau potensial partner.
- g. Mengetahui jumlah tenaga kerja yang diperlukan, *Skill* yang diperlukan, gaji yang harus dibayar.
- h. Membantu untuk mengetahui besar kecilnya dan lokasi pabrik dan fasilitas yang diperlukan.
- i. Dapat membantu mengidentifikasi *The factor Critical* terhadap suksesnya usaha.

2.2. Menetapkan Tujuan Usaha

Dalam menjalani hidup manusia mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian arah dan bagaimana tujuan hidup itu akan dicapai akan menjadi pegangan setiap manusia dalam mengarungi kehidupan ini. Oleh karena itu penetapan tujuan, terutama dalam dunia usaha adalah merupakan salah satu hal yang paling penting, karena hal yang paling penting, karena hal ini akan menjadi landasan dalam bertindak dan berusaha guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.

Seorang wirausahawan harus mempunyai tujuan dalam kehidupannya. Ada lima persyaratan utama yang harus dimiliki oleh seorang wirausahaan, yaitu:

1. Tujuan yang ditetapkan harus mempunyai pengertian yang jelas dan spesifik.
2. Tujuan harus mempunyai manfaat.
3. Tujuan harus dengan perhitungan risiko moderat
4. Tujuan harus dapat diukur
5. Tujuan harus ada kaitannya dengan waktu

Sebaiknya wirausahawan juga harus paham masalah-masalah prinsip strategis perusahaan, dimana didalamnya menyangkut hal-hal yang mendasar.

2.2.1. Pentingnya Penetapan Tujuan

- a. Mengisi *basic need*

Dengan adanya tujuan (*goal*), maka manusia dapat memenuhi *basic need* (kebutuhan dasar), dimana manusia itu sendiri adalah “*goal seeking creatures*”).

Tujuan pentingnya kesehatan dan “*Survival*” dengan demikian manusia itu memiliki “*Sense of direction an purpose*” dalam kehidupannya.

- b. Menciptakan pondasi untuk perkembangan pribadi dan penghargaan

Dengan menetapkan *goal*, maka akan dihasilkan *confidence building* (membangun kepercayaan).

Apabila kita menetapkan tujuan dan berhasilnya mencapainya, maka akan ada personal pride dan dapat menikmati apa yang telah dicapainya itu. Hal ini dapat di gambarkan dalam *success cycle*.

- c. Agar lebih jelas gambaran yang ingin kita capai, lebih terarah, lebih terukur dan lebih realistis, termotivasi dan tantangan yang pasti.
- d. Membuat kehidupan lebih menarik dan bergairah.

Dengan menetapkan tujuan, kita akan melakukan tindakan "*there's always something i can do*". Hal ini akan menyebabkan *feed free* (rasa bebas), bersemangat dalam hidupnya. Orang yang tidak dapat percaya dapat melakukan sesuatu akan selalu gagal, dengan apa yang disebut *failure cycle*.

- e. Landasan untuk terciptanya *positive attitude* sikap yang positif

kalau tujuan telah ditetapkan, maka kita akan mempunyai komitmen dan optimis dalam menetapkan langkah yang akan menjamin masa depan yang lebih baik. Dengan diadakan tindakan untuk mencapai tujuan itu, maka akan meningkatkan harapan terhadap masa depan yang lebih baik yang diikuti oleh kepuasan bahwa ide kita telah menjadi kenyataan, kesemuanya itu membuat kegembiraan pada masa sekarang.

Alasan mengapa seseorang tidak menetapkan tujuan dalam kehidupannya. Dalam kehidupan sehari-hari banyak orang tidak menetapkan tujuan dalam kehidupan. Hal ini, paling tidak, ada (enam) alasan, antara lain:

1. Tidak mudah untuk membuat keputusan yang besar

Dalam membuat keputusan yang benar terhadap masa depan, banyak orang mempunyai kecenderungan untuk:

- a. mudah untuk melupakan masa depan dan membiarkan masa depan mengatur sendiri atas kehidupannya.
- b. melupakan masa depan dengan menjadikan diri kita bagi orang lain atau tidak menjadi puas.
- c. keputusan tentang masa depan kita adalah *opportunity* (kesempatan) untuk mengontrol masa depan.

2. Terlalu riskan

Banyak orang terlalu memperhitungkan untung rugi (risiko) terhadap masa depan kehidupannya. Oleh karena itu banyak orang yang mempunyai sikap

- a. Bagaimana kalau tujuan itu tidak tercapai (adarisiko)
- b. Apa yang kita inginkan dalam kehidupan ini mengandung risiko:
- c. Kita tidak akan bisa meningkatkan kualitas kehidupan di dunia ini tanpa adanya risiko

3. Keinginan untuk hidup untuk bahagia (*happiness*)

Setiap orang menginginkan kehidupan yang bahagia. Dalam mencapai kebahagiaan tersebut ada orang yang mempunyai anggapan:

- a. Kalau ingin mencapai kebahagiaan sebagai tujuan akhir, kita tidak akan menemukannya.
 - b. *Happiness* adalah hasil sampingan dari *effective living* dan bukanlah tujuan yang didapat pada waktu tertentu.
4. Akan membatasi kemerdekaan dan spontanitas
- Guna mencapai tujuan hidup, seseorang harus mempunyai kebebasan untuk berkreasi sesuai dengan kemauan dan kemampuannya. Namun demikian beberapa orang ada yang berpandangan bahwa.
- a. Untuk mencapai tujuan yang memerlukan *self dicipline*, maka dengan menegakkan disiplin bukan berarti membatasi kebebasan pribadi.
 - b. Kita harus mengambil langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan (apa yang kita inginkan). Dengan demikian bukankah hal itu merupakan *freedom* atau kebebasan.
5. Orang lain selalu merusak rencana kita
- Kita hidup tidak dalam kesendirian, tetapi selalu mengadakan interaksi, baik terhadap sesama manusia maupun dengan alam sekitarnya. Namun demikian tidak semua interaksi tersebut mendukung rencana yang akan kita buat. Oleh karenanya dengan kaitan dengan membuat rencana ini, ada yang beranggapan bahwa:
- a. Orang lain mengontrol kehidupan kita dalam pemberian fleksibilitas untuk maju dan mengklaim bahwa sukses itu adalah karena “saya”, tetapi kalau gagal, hal ini disebabkan oleh kesalahan orang lain.
 - b. Kalau hidup kita kontrol oleh orang lain, karena kita sendiri maunya seperti itu. Dengan demikian pada akhirnya setiap orang bertanggung jawab atas perasaannya, kemenangan, kepuasan dan ketidakberhasilannya.
6. Tidak mengetahui bagaimana memulainya
- Banyak orang berpendapat merencanakan dan merumuskan suatu tujuan yang besar. Tetapi untuk memulai bagaimana rencana/tujuan tersebut dapat dicapai sering kali tidak mengetahui bagaimana memulainya. Guna mengatasi hal ini, dengan demikian:
- a. Diperlukan adanya *Guidence and exercises* untuk menetapkan tujuan (*selling goals*).
 - b. Apabila kita telah dapat menetapkan tujuan (*goals*), maka akan diperoleh kepuasan.

2.2.2. Formulasi Tujuan (formulating goals)

Dalam memformulasikan tujuan, ada beberapa ketentuan yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu:

1. Harus ada keyakinan bahwa tujuan itu memang tujuan kita sendiri, setiap tujuan yang telah ditetapkan harus diyakini bahwa hal itu merupakan tujuan yang akan berguna setidaknya untuk diri kita sendiri. Oleh karena itu diperlukan sikap:

- Jangan terjadi bahwa orang yang menetapkan masukan dan tujuan kita.
- Sukses yang sebenarnya dalam kehidupan adalah hidup dengan cara kita sendiri.
- Tidak berarti tidak menerima nasehat atau ide orang lain.
- Yang penting adalah keputusan akhir tentang tujuan yang ingin dicapai ada pada kita sendiri.

2. Tuliskan Tujuan yang hendak dicapai

Banyak orang yang mempunyai rencana besar dalam kehidupannya. Namun banyak diantaranya hanya sebatas pada angan-angan belaka. Untuk itu guna memudahkan merelisasikan rencana/tujuan yang telah ditetapkan, maka:

- Tujuan akan lebih jelas bila kita menuliskan dalam bentuk-bentuk tujuan yang hendak dicapai.
- Dalam menulis tujuan diharapkan dapat meningkatkan komitmen untuk melaksanakannya.

3. Buatlah tujuan itu menantang tetapi dapat dicapai

Dalam pepatah disebutkan, gantunglah cita-citamu setinggi langit. Dengan demikian kita dituntut untuk dapat selalu maju, menjadikan hari ini lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari pada hari ini. Untuk dapat terus maju maka harus ada tantangan yang harus kita lewati. Dengan demikian dalam membuat tujuan hendaknya kita harus menentukan sasaran yang cukup menantang sehingga sasaran yang kita inginkan dapat kita capai.

4. Tujuan itu harus spesifik dan sedapat mungkin diukur

Tujuan yang kita buat hendaknya spesifik (jelas dan tertentu), misalnya: “Saya ingin pekerjaan yang baik”. Pekerjaan apa bekerja dalam lingkungan seperti apa dan kapan waktu bekerjanya, harus ditentukan secara jelas dan tegas. Tidak semua tujuan dapat diukur, tetapi bisa diadakan rating dan gambaran.

5. Tujuan itu harus serasi

Dalam membuat dan menetapkan tujuan diperlukan keserasian dan kesesuaian antara tersebut dengan keadaan maupun lingkungan kita. Misalnya kita ingin bermain golf dan tenis, tetapi tidak mempunyai waktu untuk itu. Berarti tujuan itu tidak serasi dengan keadaan kita.

○ **Tujuan itu dapat direvisi**

Dalam menetapkan tujuan, tujuan tidak selalu harus sesuai dengan rencana yang kita buat, tetap perlu penyesuaian jika terjadi sesuatu hal yang perlu kita rubah (revisi) sesuai dengan situasi (keadaan) dan lingkungan yang terjadi pada saat kita menetapkan tujuan tersebut. Demikian penetapan tujuan itu sendiri dapat bersifat situasional yang sewaktu-waktu dapat dirubah atau disempurnakan.

○ **Setiap Tujuan harus mempunyai target waktu**

Dalam mebuat tujuan, kita harus menentukan waktu yang dapat kita

lakukan yang terdiri dari beberapa klasifikasi, yaitu:

- a. *Long Run Goals* (tujuan jangka panjang)
- b. *Intermediate Goals* (tujuan jangka menengah)
- c. *Short Term* (tujuan jangka pendek)
- d. *Daily Goals* (tujuan sehari-hari = teknis)

Penetapan tujuan berdasarkan target waktu dapat menambah motivasi dan komitmen kita untuk mencapai tujuan tersebut.

2.3. Membuat Keputusan

Wirausahawan harus bisa membuat keputusan. Banyak wiraswasta yang menyukai mengambil risiko realistik karena mereka ingin berhasil, yaitu membuat keputusan besar dalam melaksanakan tugas-tugas yang sukar, tetapi realistik dengan menerapkan keterampilan-keterampilan yang mereka miliki. Dengan demikian setiap wirausahawan menyukai tantangan yang sukar namun dapat dicapai.

1. Perilaku pengambilan risiko

Dalam mengambil risiko, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yang berkaitan dengan kegiatan wirausaha, antara lain:

- a. Pengambilan risiko berkaitan dengan kepercayaan pada diri sendiri.
- b. Pengambilan risiko berkaitan dengan menerima tanggung jawab pribadi atas akibat keputusan yang diambil.
- c. Meminimumkan risiko saat merintis usaha, seperti:
 - Mendapatkan pengalaman dalam bidang manajemen dan bidang ~~nya~~ yang direncanakan.
 - Membuat rencana kedepan.
 - Memastikan bahwa kita mendapat dukungan dari lingkungan kita.
 - Bersiap menghadapi kelelahan dan hambatan serta tetapulet
 - Menggunakan fakta untuk membuktikan pendapat dan ide-ide yang ~~itu~~ berdasarkan naluri sebelum usaha tersebut dilaksanakan.
 - Menyesuikannya dengan kekuatan yang dimiliki.
 - Tidak merasa malu untuk berhenti.

2. Jenis-jenis risiko.

Pada dasarnya ada tiga macam resiko yang mungkin terjadi dalam setiap kita membuat suatu keputusan, yaitu: (a) *Financial risk* (risiko keuangan), (b) *Career risk* (risiko karir), dan (c) *Personal risk*,(resiko pribadi).

a. *Financial risk*

Untuk memulai usaha tertentu diperlukan untuk melakukan kegiatan usaha. Modal dapat berasal dari tabungan, menjual aset atau meminjam kepada pihak ketiga. Kalau usaha tersebut gagal, maka risiko akan dialami adalah risiko hilangnya modal tersebut.

b. *Career risk*

Ada beberapa alternatif dalam melakukan kegiatan, antara lain adalah apakah kota akan bekerja sebagai karyawan atau berusaha (sendiri). Jika kita meninggalkan pekerjaan, maka ada risiko yang kita hadapi, yaitu berupa kehilangan pendapatan dan gaji dan karir kita sebagai karyawan. Akan tetapi jika kita meninggalkan usaha dan bekerja sebagai pegawai/karyawan, maka kita akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan dari usaha kita. Dengan demikian sebetulnya apapun keputusan kita, maka akan mengandung risiko terhadap karir atas kegiatan kita.

c. *Personal risk*

Dalam melakukan kegiatan usaha, maka akan ada risiko terhadap pribadi kita, seperti:

○ Kegagalan dalam perkawinan

○ Liburan yang tertunda

Kegiatan kekeluargaan yang tidak dapat dilaksanakan

3. **Tipologi pengambilan risiko**

Dalam pengambilan risiko, sebenarnya sedikit atau banyak seseorang dipengaruhi oleh orang lain, pengalaman masa lalu, situasi sekarang dan pengharapan terhadap masa depan. Dalam dunia bisnis juga terdapat berbagai tipe pengambilan risiko.

Pada tingkat bawah organisasi, dibutuhkan pekerja-pekerja yang terampil dalam melaksanakan hal-hal rutin, yang sedikit saja risikonya. Sebagian besar pekerja umumnya termasuk kelompok ini, karena perilaku mereka akan dapat diramalkan dan akan membawa kestabilan organisasi.

Pada tingkat manajemen menengah, terdapat lebih banyak kemungkinan untuk mengambil risiko. Manajer-manajer tingkat menengah harus mendapat lebih banyak kebebasan untuk berinovasi dan membuat perubahan-perubahan kecil dalam prosedur-prosedur dan fungsi. Orang-orang ini dapat dianggap sebagai pengambil risiko, namun dampak mereka atas keseluruhan organisasi haruslah minimum. Wirausahawan yang berbeda pada tingkat teratas dalam struktur organisasi mempunyai kemampuan untuk merumuskan dan menerapkan ide-ide kreatif. Agar berhasil dalam bisnis, wirausahawan haruslah berani mengambil risiko dalam mewujudkan ide-ide mereka menjadi kenyataan.

Beberapa wirausahawan dapat disebut “praktisi”, karena organisasi mereka tumbuh berdasarkan pengendalian dan pengarahan dari diri wirausaha wanita sendiri. Wirausahawan yang praktis berorientasi kepada hasil dan cukup yakin akan ide-ide mereka hingga berani menerima risiko demi terlaksananya ide tersebut. Namun, mereka cukup praktis untuk menyadari keterbatasan dirinya dan akan membatasi kegiatan mereka sampai pada apa yang mungkin terlaksana saja.

Wirausahawan yang sangat kreatif dan inovatif biasanya adalah mengambil risiko yang sedang-sedang saja. Mereka bersedia menerima perubahan, mencoba berbagai alternatif dan mengembangkan inovasi untuk barang dan jasa dalam bidang-bidang

bisnis baru. Pada wirausahawan yang sangat inovatif ini biasanya menjadi tokoh dalam bisnis. Mereka mempunyai ide-ide dan mampu mencari kombinasi-kombinasi orang dan sumber daya lain untuk mewujudkan idemereka.

4. Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab

Sebagai seorang wirausahawan, anda adalah seorang pemimpin dalam arti bahwa anda mengarahkan kegiatan-kegiatan orang lain dalam usaha mencari tujuan-tujuan perusahaan. Sebagai seorang individu, kemampuan anda adalah terbatas. Anda membutuhkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi Anda yang lebih tinggi tingkatnya.

Sebagai pimpinan organisasi yang terdiri dari orang-orang, Anda harus bersedia memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada staf Anda untuk kegiatan-kegiatan tertentu.

Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain mengandung berbagi risiko tertentu. Mungkin ada akibat-akibat negatif dan positif, dan Anda haruslah menanggung akibat-akibatnya. Jika anda merupakan wirausahawan yang berorientasi pada pertumbuhan, anda harus mempunyai staf yang berorientasi tindakan dan mampu menerima wewenang dan kebebasan tertentu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Sebagai seorang wirausahawan dan membutuhkan pertolongan orang lain. Namun mungkin anda tidak mempunyai waktu untuk memonitor kegiatan mereka dari dekat. Sejauh mana kepercayaan anda pada staf anda akan ditunjukkan oleh jawaban-jawaban anda terhadap pertanyaan-pertanyaan sebagaimana tercantum pada lembar penilaian di Tabel 1. Jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan petunjuk tertentu mengenai kesediaan anda mengambil risiko dalam mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain. Anda akan mempunyai waktu untuk kegiatan-kegiatan yang lebih penting seperti perencanaan jangka panjang atau pengembangan produk-produk baru.

Tabel 2.1

Bagan Penilaian Pendelegasian Wewenang dan Tanggungjawab

Sejauh mana anda melakukan	Penilaian (satu jawaban)			
	Tidak	Jarang	Sering	Selalu
• secara bebas mengungkapkan ide-ide dan keterampilannya?				
• Apakah Anda membiarkan staf mengambil risiko atas kegiatan yang mereka lakukan seluruhnya dalam lingkup tanggung jawabnya?				
• Wewenang mendelegasi?				
• Apakah risiko tidak diperhatikan dan dikendalikan secara ketat oleh staf anda?				

<ul style="list-style-type: none"> Percayakah Anda bahwa staf dapat menghasilkan hasil yang baik atas tindakan yang mereka lakukan sendiri bila mereka diberi peluang ? 				
<ul style="list-style-type: none"> Apakah pendelegasian yang muncul risiko untuk mendapat jalan keluar pada siapa yang mampu menerima wewenang dan tanggung jawab? 				

5. Mengevaluasi resiko

Data kuantitatif (angka-angka) akan membantu anda mengevaluasi setiap risiko dan menetapkan tujuan-tujuan anda dan juga memungkinkan anda menggariskan kemajuan secara sistematis, Akhirnya melalui data kuantitatif, anda akan mampu mengukur hasil-hasil yang dicapai dalam hubungan ide-ide semula anda.

Evaluasi kebutuhan-kebutuhan anda sendiri belum memutuskan untuk mengambil risiko. Beberapa pertanyaan bagi anda sebelum mengambil keputusan yang mengandung risiko adalah sebagai berikut:

- Apakah risiko itu sepadan dengan hasilnya?
- Bagaimana risiko dapat dikurangi?
- Informasi apa yang diperlukan sebelum risiko diambil?
- Orang-orang dan sumber-sumber daya manakah yang dapat membantu mengurangi risiko dan mencapai tujuan?
- Mengapa risiko ini penting?
- Apakah ketentuan anda mengambil risiko ini?
- Apakah yang anda capai dengan mengambil risiko ini?
- Bagaimana anda dapat mengetahui secara kuantitatif bahwa tujuan anda tercapai?
- Apa halangan-halangan terbesar dalam mencapai tujuan itu?

6. Rewards (penghargaan)

Setiap keputusan yang diambil oleh seorang usahawan akan memperoleh *rewards* dan risiko yang telah kita bicarakan yang lalu. *Rewards* merupakan suatu keberhasilan yang diperoleh dari pengambilan keputusan yang sukses. *Rewards* yang ingin dicapai oleh wirausahawan adalah :

1. Pengusaha yang berhasil mendapatkan rewards yang “*legendary*”
2. Dibandingkan antara pengusaha yang berhasil dengan yang bekerja sebagai tenaga profesional, mereka mendapatkan “*High Return*”.
3. Harus diusahakan adanya “*Balancing risk and rewards*” (keseimbangan antara risiko dan penghargaan).

7. Rewards yang diperoleh

Setiap kegiatan oleh wirausahawan yang berhasil akan memperoleh *Rewards* antara lain sebagai berikut:

- a. Kekayaan yang berarti
- b. Adanya kepuasan, dimana adanya “*Sense of Achievement*” di mata masyarakat.
- c. Memiliki *Power* karena dalam posisi “Boss”.
- d. Menguasai jalan kehidupan sendiri.

2.4. Inovasi Dan Kreasi Entrepreneurship

1 Prinsip dasar

Inovasi adalah inti dari *Entrepreneurship* (kewirausahaan), sebagai alat untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang bagi bisnis/usaha. Inovasi dapat dipelajari sebagai ilmu, dan dapat dipraktikkan. Seorang *entrepreneur* harus secara sadar dan sengaja mencari sumber inovasi yang berhasil (Derucker, 1985).

Inovasi merupakan alat spesifik kewirausahaan, suatu tindakan yang memberikan sumber daya kekuatan dan kemampuan baru untuk menciptakan kesejahteraan. Dikatakan sebagai sumber daya, karena inovasi dapat memberikan manfaat ekonomis. Pada zaman dulu tidak terpikir bahwa air (mineral) yang ada di pegunungan dapat dimanfaatkan untuk air minum yang higienis (Aqua), jamur pinicilin bahkan dianggap sebagai penyakit, bukan sebagai sumber daya, tetapi sejak Alexander Fleming, seorang Dokter kebangsaan Inggris, menemukan bahwa jamur tersebut dapat digunakan untuk membunuh bakteri yang selama bertahun-tahun dicari orang guna penyembuhan suatu penyakit.

Dibidang sosial ekonomi, sumber daya yang paling besar peranannya dalam kegiatan ekonomi hingga maju seperti sekarang ini, yaitu masalah daya beli. Sebagai penemu mesin penuai (memanen), Crus Mc Cormic pada awal abad-19, melihat bahwa meskipun telah ditemukan alat penuai yang dapat membantu petani dalam memanen tanamannya, ternyata masyarakat tidak mempunyai daya beli, sehingga hasil temuannya tidak laku di jual, padahal petani sangat menginginkannya. Hal ini menjadi pemikirannya dengan merencanakan cara pembelian secara cicilan. Ternyata cara ini petani memungkinkan petani membayar mesin penuai dengan penghasilannya yang akan datang, bahkan dengan uang tabungannya. Dengan demikian kini, secara tiba-tiba, petani memiliki “daya beli” untuk membeli alat penuai tersebut.

Demikian pula di bidang ilmu pengetahuan, inovasi penulisan buku teks (*reference*), merupakan bentuk inovasi yang kini telah menjadi standar dalam etika penulisan, yaitu semenjak dikenalkan oleh Johann Ammos Comenius, pria kebangsaan Cekoslowakia yang merancang menggunakan buku bacaan pertama dalam Bahasa Latin pada pertengahan abad-ke 17.

Inovasi, sebagaimana dicontohkan di atas, tidak perlu bersifat teknis, juga tidak harus berupa benda. Pembelian barang secara cicilan telah mengubah perekonomian, dari perekonomian yang digerakan oleh penawaran (*supply driven*) menjadi perekonomian yang digerakan oleh permintaan (*demand driven*).

Inovasi di bidang sosial, Negara Jepang adalah contoh yang baik dalam bidang ini.

Negara Jepang terkenal sebagai negara imitator, bukan sebagai inovator. Bangsa Jepang pandai menirukan teknologi yang ditemukan oleh bangsa/negara lain, seperti bidang elektronik, teknik, dan lain-lain. Namun demikian, dalam menerapkan teknologi tersebut, Jepang tidak meninggalkan identitas atau nilai yang melekat di masyarakat. Padahal banyak negara yang hanyut oleh gerakan yang ditimbulkan oleh dampak inovasi tersebut, sebagaimana kini dikhawatirkan oleh banyak negara. Dengan demikian, untuk inovasi di bidang sosial ini, “lebih sulit” melakukan inovasi sosial daripada inovasi teknologi.

2. Inovasi dan kreativitas (*innovational and creativity*)

Inovasi adalah bagaimana sebuah perusahaan atau seorang bisa mendapatkan uang dari hasil kreativitasnya (Higgins, 1994). Organisasi, termasuk di dalamnya para manager dan jajaran pekerjanya, mencari sesuatu untuk menciptakan ide dan konsep yang *origation* sebagai inovasi, seperti produk atau jasa baru, proses yang efisiennya terus meningkat, *highly competitive marketing campings*, atau manajemen yang handal (superior). Proses mendapatkan sesuatu yang baru ini diketahui sebagai *origation*. Sesuatu yang *origin* adalah sesuatu yang baru, yang sebelumnya tidak ada.

Kreativitas adalah proses mendapatkan sesuatu yang baru yang mempunyai *value*. Ada banyak ide dari konsep yang baru, tetapi tidak mempunyai nilai. Hal seperti ini tidak dapat dikatakan sebagai kreativitas. Suatu kreasi adalah sesuatu yang *origin* dan mempunyai nilai.

Inovasi adalah proses menciptakan sesuatu yang baru yang mempunyai nilai secara signifikan terhadap individu, kelompok, organisasi, industri atau masyarakat. Suatu inovasi, dengan demikian, merupakan kreasi yang mempunyai nilai secara signifikan.

3. Empat “P” tentang kreatifitas dan inovasi

Ada empat tingkat kreativitas dan inovasi, yang dikenal dengan 4 P’s, yaitu: (1) *Product*, (2) *Possibilities* (3) *Processes* (teknik) dan (4) *personal and Group*. Penduduk tidak akan ada bila tanpa adanya *possibilities processes* dan *personal group*.

Suatu perusahaan, kelompok atau organisasi akan mengalami perubahan ke arah penemuan inovasi, jika tidak ada kemungkinan (budaya organisasi) yang benar. Demikian demikian inovasi dapat berkembang dan sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan/organisasi (*corporate culture*).

Creativi ty Product Possibilities Process, Personal & Group	+ Organizational Culture Possibilities	= Innovation Product, Process, Marketing and Management
---	---	---

Ada empat (4) tipe inovasi, yaitu (1) *Product* innovation, (2) *Process* innovation, (3) *marketing* innovation dan (4) *Management* innovation.

4. Sumber innovation

Sumber innovation ada empat macam, empat sumber terdapat di dalam perusahaan, baik bisnis maupun lembaga pelayanan kepada masyarakat, atau di dalam industri

atau sektor saja. Sumber tersebut dapat dilihat terutama oleh seorang dalam gejala, indikasi yang dapat dipercaya sepenuhnya akan adanya perubahan yang telah terjadi atau dapat dibuat terjadi dengan sedikit usaha.

Sumber innovation yang berasal dari dalam ada empat yaitu (1) Kejadian yang tidak diduga (*unexpected*), (2) Ketidaksamaan (*incongruity*) antara realita sebagaimana adanya dengan realita yang diasumsikan atau realita yang seharusnya terjadi, (3) inovasi yang didasarkan pada kebutuhan proses, dan (4) Perubahan dalam struktur industri atau struktur pasar yang tidak disadari.

Dari luar organisasi, ada tiga sumber inovasi, yaitu: (1) Demografi (perubahan kependudukan), (2) Perubahan dalam persepsi, suasana hati dan pengertian, dan (3) Pengetahuan baru, baik ilmiah maupun non ilmiah.

5. Pengetahuan berkreasi (*the knowledge Creating*)

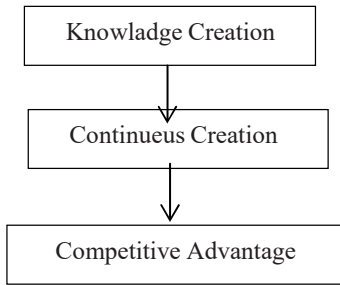
Sebagaimana dijelaskan di depan bahwa inovasi dan kreasi adalah suatu yang dapat dipelajari dan dipraktikan. Nonaka dan Takeuchi (1995), melalui bukunya yang berjudul “**The Knowledge Creating Company**”, mengemukakan bahwa sumber pengetahuan ada dua, yaitu *tacit knowladge rearing company*, mengemukakan bahwa sumber pengetahuan ada dua, yaitu *tacit knowladge and explicit knowladge*.

Tacit Knowladge adalah pengetahuan yang bersumber pada pengalaman, institusi, gagasan dan kebiasaan pribadi seseorang/lembaga yang diperoleh dari hasil kerja yang selama ini dilakukan, berlaku hanya pada kalangan terbatas, pada saat ini, “disini” (*here and now*). Sedang *explicit knowl/adge* merupakan hasil sintesa pemikiran seseorang yang dituangkan dalam bentuk buku, gambar atau yang lainnya, sehingga orang lain dapat mempeajari, meniru dan mempraktekannya. Pengetahuan ini didasarkan kepada rasionalitas (*mind*), hasil kajian, dapat berlaku kapan dan di mana saja (*there and then*), serta umumnya bersifat teoritis (*digital knowl/adge*).

Pengetahuan *tacit and explicit* dapat berinteraksi, saling mengisi, sehingga dapat menjadi *tacit* tersosialisasi, eksternalisasi, internalisasi, dan kombinasi sebagaimana disajikan dalam diagram berikut:

		Dari	
		Tacit	Eksplisit
Tacit Ke Eksplisit	Tacit	Sosialisasi	Eksternalisasi
	Eksplisit	Internalisasi	Kombinasi

Inovasi yang terus menerus akan menghasilkan keunggulan bersaing, sebagai mana ditunjukkan oleh:



2.5. Menjadi Wirausaha Sukses

Daya Tanggap

Kewirausahaan merupakan perilaku individu yang memiliki semangat, kemampuan untuk memberikan tanggapan yang positif terhadap peluang memperoleh keuntungan untuk diri sendiri dan/atau pelayanan yang lebih baik pada pelanggan/masyarakat; dengan selalu berusaha mencari dan melayani pelanggan lebih banyak dan lebih baik, serta menciptakan dan menyediakan produk yang lebih bermanfaat, melalui keberanian mengambil risiko, kreatif, inovatif, dan kemampuan manajemen. Kewirausahaan menuntut semangat pantang menyerah, berani mengambil risiko untuk memenangkan persaingan usaha.

Hal yang menjadi penyaring alami seorang wirausahawan adalah karakteristiknya. Tanpa karakteristik yang khas, hanya akan membuat wirausaha sebagai ajang coba-coba. Banyak yang ingin menjalankannya, namun karena tidak memiliki karakter, akhirnya harus berhenti ditengah jalan. Tanpa karakter kuat, wirausaha tidak akan berjalan. Apalagi, jika ketakutan, baik takut rugi, takut gagal, dan takut yang lainnya, selalu menggelayuti.

Di samping itu, seorang wirausahawan juga harus berpikir optimis atas peluang dan usaha yang dilakukan. Dengan demikian semangat dan kemauan keras serta ketekunan akan menciptakan usaha yang maju dan terus berkembang.

Jika bisnis yang kita jalankan ingin terus berkembang, membutuhkan perencanaan yang matang. Dalam wirausaha, perencanaan adalah kata kunci. Tanpa perencanaan, wirausaha akan berjalan datar, tidak memberi hasil optimal.

Seorang wirausahawan harus cerdas dalam mencari dan mengatasi masalah permodalan. Dari sisi asal (sumber), terdapat dua jenis permodalan, yaitu modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri diperoleh dari pemilik perusahaan dengan cara mengeluarkan saham. Kerugian menggunakan modal sendiri adalah jumlahnya sangat terbatas dan sulit untuk memperolehnya. Sumber modal bisa dieksplorasi dari mana saja. Bahkan, bisa memanfaatkan relasi, kalau memang kenal dengan baik dan mau memberi pinjaman.

Meski penting, namun sesungguhnya modal bukanlah segala-galanya. Sebab, banyak juga pengusaha yang bermodal 'dengkul' bisa sukses. Ir. Ciputra adalah salah satu

pengusaha yang sejak awal karirnya mengaku bermodal 'dengkul'.

Ketika bisnis sudah berjalan, maka sepatasnya wirausahawan menerapkan manajemen terbuka. Tujuannya adalah agar dapat memberikan pembelajaran kepada semua pihak, termasuk karyawan. Pada akhirnya, wirausaha juga dituntut proaktif, tidak berhenti atau statis, melainkan terus bergerak seiring dengan dinamika perkembangan zaman.

Kepemimpinan

Dalam insitisi bisnis, kepemimpinan sangat penting. Pemimpinlah yang membuat arah dan kebijakan tentang bisnis, untuk kemudian diimplementasikan oleh anak buah. Sebagian besar institusi bisnis yang menjadi besar dan terus berkembang ditopang oleh gaya kepemimpinan yang andal dan profesional. Keunggulan wirausaha yang sukses dibandingkan dengan wirausaha yang gagal terletak pada dinamika dan elektivitas kepemimpinan. Pimpinan wirausaha merupakan unsur pokok di dalam setiap perusahaan.

Kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Pemimpin akan berhasil apabila memiliki sifat, ciri, dan perangai tersebut.

Sifat kepemimpinan harus dikembangkan sendiri karena sifat tersebut berbeda-beda setiap orang. Kesadaran bahwa kita sendiri yang menentukan kadar kemampuan kepemimpinan kita untuk melakukan perbaikan. Tidak ada cara terbaik agar menjadi pemimpin. Wirausahawan adalah individu yang telah mengembangkannya gaya kepemimpinan mereka sendiri.

Perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Perilaku pemimpin menyangkut dua bidang utama:

1. Berorientasi pada tugas yang menetapkan sasaran, merencanakan, dan mencapai sasaran.
2. Berorientasi pada orang, yang memotivasi dan membina hubungan manusiawi.

Fungsi pemimpin adalah mengarahkan, membina, mengatur, dan menunjukkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka senang, sehaluan, terbina, serta menurut kehendak dan tujuan pemimpin. Kegagalan pemimpin dalam menjalankan tugasnya menunjukkan kegagalan pemimpin sendiri. Begitu juga sebaliknya, keberhasilan seorang pemimpin menunjukkan kesuksesan pemimpin itu sendiri.

Hanya pemimpin kreatif dan inovatif yang bisa bertahan dalam persaingan bisnis, terutama ditengah-tengah krisis multidimensional dan persaingan hebat. Pemimpin yang kreatif dan inovatif ditandai dengan tingginya kepercayaan diri, jauh dari rasa takut, dan selalu siap mengantisipasi segala tantangan dalam bisnis, bahkan dalam keadaan yang tak terduga sekalipun. Selain itu, ketika tak mampu menyelesaikan suatu masalah dengan strategi tertentu, ia dapat dengan cerdas menyelesaikan masalah dengan daya pikir dan kreasi baru. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas dan inovasi sangat vital dalam berbisnis.

Mengelola sebuah organisasi ibarat memimpin sebuah perang. Apakah kita akan memutuskan maju, bertahan, mundur, atau menyerah? Itu menjadi landasan penting bagi eksistensi pemimpin dan pasukannya dalam mencapai tujuan bersama.

Inovasi

Inovasi dalam wirausaha membuka peluang diverifikasi produk dan pangsa pasar. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis menuntut wirausahawan untuk selalu adaptif dan mencari terobosan terbaru. Karakter cepat puas diri akan membawa bisnis menuju kemunduran. Maka inovasi adalah jawaban untuk wirausaha yang sukses.

Inovasi sebagai kreativitas yang diterjemahkan menjadi sesuatu yang dapat di implementasikan dan memberikan nilai tambah atas sumber daya yang kita miliki. Jadi, untuk senantiasa dapat berinovasi, kita memerlukan kecerdasan kreatif.

Inovasi merupakan kunci perkembangan ekonomi dari perusahaan manapun, wilayah (propinsi) dalam suatu negara, dan negara itu sendiri. Ketika teknologi berubah, produk lama penjualannya menurun dan industri lama berkurang jumlahnya. Inovasi merupakan struktur pembangunan masa depan ekonomi.

Bagi wirausahawan, inovasi bersifat untuk memanfaatkan perubahan dari pada menciptakannya. Mencari inovasi dilakukan dengan memanfaatkan perubahan pada penemuannya yang menyebabkan perubahan. Ide inovatif dapat bersumber pada kreativitas eksternal dan internal.

Menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan ekonomi global, kreativitas tidak hanya penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif, tapi juga penting bagi kesinambungan perusahaan. Artinya, dalam menyiasati tantangan global, diperlukan sumber daya manusia kreatif dan inovatif sekaligus berjiwa kewirausahaan. Wirausahalah yang dapat menciptakan nilai tambah dan keunggulan. Nilai tambah itu dihasilkan melalui kreativitas dan inovasi.

Kreativitas adalah proses. Kreativitas adalah sikap. Maka, naluri kreativitas harus diasah terus dalam kehidupan sehari-hari, misalnya melihat peluang bisnis, dan dalam menghadapi iklim kompetisi. Hal-hal sekecil apapun, bagi wirausahawan, layak diperlakukan secara kreatif. Kreativitas bagi wirausahawan adalah harga mati. Para wirausahawan akan berhasil jika mengembangkan proses berpikir kreatif serta melaksanakan hal baru atau lama dengan cara baru (inovasi).

Potensi Diri

Salah satu potensi diri yang wajib dimiliki setiap pengusaha adalah sikap ketahananmalangan/adversitas (*adversity*)/sikap tahan banting. Menurut penggagas adversitas, Paul Stoltz, sikap ketahananmalangan merupakan faktor pembentuk sukses orang-orang besar.

Kehidupan yang dijalani manusia dapat dibagi atas tiga kategori, yakni: *quitters* (diam dan tidak dinamis), *camper* (selalu mencoba tetapi mudah menyerah ketika mendapat tantangan), dan *climber* (berani dan bertahan menghadapi tantangan kehidupan). Kesuksesan, menurut Stoltz, ibarat puncak gunung tertinggi yang mampu didaki oleh

manusia. Orang sukses adalah mereka yang mau dan mampu mendaki hingga ke puncak gunung. Mereka inilah yang termasuk kategori *climber* ataupun pendaki.

Ketegaran diri merupakan indikator dari kecerdasan adversitas (*adversity quotient*), terletak pada kerelaan menerima segala hal dengan lapang dada. Hal ini karena dalam kehidupannya setiap orang senantiasa berhadapan atau sekurang-kurangnya berhubungan dengan kemalangan. Ketidak beruntungan, atau kesulitan, entah dalam ukuran kecil maupun besar. Kondisi ini, dalam kenyataannya, tidak dapat dihindari oleh siapa pun. Faktanya, tidak ada seorang manusia pun di muka bumi yang terhindar sama sekali dari kemalangan atau kesulitan.

Setiap orang memiliki adversitas dengan kadar yang berbeda-beda. Kadar tersebut dapat dinamakan kecerdasan adversitas. Kecerdasan adversitas (*adversity quotient AQ*) memasukkan dua komponen penting dari setiap konsep praktis, yaitu teori ilmiah dan penerapannya di dunia nyata.

AQ mendasari semua segi kesuksesan. Orang-orang yang memiliki AQ lebih tinggi menikmati serangkaian manfaat termasuk kinerja, produktivitas, kreativitas, kesehatan, ketekunan, daya tahan, dan vitalitas yang lebih besar dari pada mereka yang rendah AQ-nya.

Konsep kewirausahaan sangat erat kaitannya dengan AQ. Di dalam konsep kewirausahaan, seorang wirausaha harus memiliki sikap mental positif, memiliki motivasi, berprestasi tinggi dan tidak mudah menyerah dalam menjalankan bisnisnya.

Membangun Kepercayaan

Sudah menjadi rahasia umum bahwa kunci sukses berwirausaha terletak pada kemampuan untuk membangun kepercayaan dalam diri orang lain, namun tentunya kesuksesan berbekal kepercayaan itu tidak datang secara tiba-tiba. Butuh waktu untuk menanamkan prinsip kepercayaan tersebut.

Dalam berwirausaha, kepercayaan adalah modal sosial. Modal kepercayaan tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan kewirausahaan, seperti meningkatnya kepercayaan masyarakat (konsumen), serta memudahkan untuk kerjasama dengan pihak ketiga.

Sebagai sebuah konsep, kepercayaan merupakan keadaan psikologis yang terdiri dari atas keinginan untuk menerima suatu keadaan yang tidak menyenangkan yang didasarkan pada pengharapan positif akan keinginan atau perilaku pihak lain. Kepercayaan juga berarti suatu keinginan dari suatu pihak untuk menerima tindakan yang tidak menyenangkan dari pihak lain berdasar pada suatu pengharapan bahwa pihak akan melakukan tindakan tertentu yang sangat penting bagi si pemberi kepercayaan, terlepas dari kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol pihak lain tersebut.

Dalam perspektif Sumber Daya Manusia (SDM), kepercayaan dimaknai secara agak berbeda, sebagaimana dikatakan *stone* bahwa kepercayaan adalah suatu ukuran tentang seberapa besar keinginan karyawan untuk berbagi informasi, bekerja sama satu sama lain, dan tidak saling mengambil keuntungan.

Kepercayaan merupakan modal jangka panjang yang sering kita sebut dengan jaringan atau relasi. Seorang wirausahawan tidak dapat hidup sendiri dalam menjalankan usahanya, namun ada keterkaitan dengan pihak luar sebagai pemasok, pelanggan, amupun perantara.

Keluarga, kolega dapat dijadikan sumber modal untuk memulai usaha. Keluarga atau kolega tersebut cenderung mau berinvestasi karena mereka memiliki kepercayaan dan hubungan baik.

Pantang Menyerah

Wirausahawan yang berhasil adalah mereka yang mampu menggalang kekuatan dan potensi dalam dirinya. Karakter wirausahawan yang berhasil sangat khas, yakni pantang menyerah, tidak takut gagal, berani mengambil risiko, dan percaya diri. Mereka telah berhasil mentransformasikan dirinya, dari seorang pekerja di zona nyaman dengan penghasilan bulanan menjadi orang yang justru memberikan pekerjaan.

Untuk menjadi wirausahawan sukses, diperlukan beberapa langkah transformasi pola pikir dan paradigma agar bisa menjalankan bisnis. Terdapat empat tahapan proses transformasi wirausaha, yaitu:

1. Transformasi pola pikir dan paradigma.
2. Transformasi cara berpikir yang lama untuk berubah dari kebiasaan yang selalu menggunakan logika ke pola pikir kreatif dalam menemukan inspirasi, ide, dan peluang bisnis.
3. Transformasi *entrepreneurial* dari berpikir sebagai wirausaha (pemilik) menjadi manajer pengelola bisnis yang profesional (*intrapreneuri*).
4. Transformasi *entrepreneurial* dari pola pikir *owner* ke pola pikir sebagai investor.

Untuk mencapai transformasi tersebut, wirausahawan harus menggalang sumber kekuatan, yang berasal dari karakter, motivasi, kepemimpinan, kreativitas dan inovasi, adversitas, serta kepercayaan.

Keberanian dan ketakutan adalah dua hal yang tidak berbeda; yang berbeda hanyalah pada cara memandang dan kesiapannya saja. Ketakutan selalu berjalan dengan terus menghadap ke belakang, sedang keberanian menghadap ke depan. Itulah mengapa ketika kita melihat kelemahan dan cerita mengenai sejarah lama, kesuksesan lama, kesulitan, dan peristiwa sedih, maka kita tidak akan pernah mencapai garis impian. Kita membutuhkan keberanian untuk meruntuhkan penghalang yang membuat rasa takut dalam wirausaha.

Meski sukses dalam bisnis tidak semudah membalikkan telapak tangan, namun sesungguhnya hal itu dapat diraih. Kuncinya adalah menggalang potensi diri dan kekuatan dalam berwirausaha. Sukses dalam berbisnis tidak terjadi secara kebetulan, melainkan sesuai dengan rencana dan pelaksanaan yang mantap. Sukses juga harus diimbangi dengan kerja keras, bukan kemalasan.

Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam berusaha, karena selain menentukan eksistensi jangka panjang kehidupan suatu bisnis, juga berhubungan dengan kepentingan semua *stakeholder* yang berhubungan dengan bisnis, seperti: pemasok, investor, perbankan, kelompok pekerja, konsumen, pemerintah, dan kelompok usaha mitra. Sebagai pedoman dalam menjalankan etika dalam berbisnis, ada beberapa prinsip yang dapat dijadikan pegangan dalam praktek pengelolaan bisnis, antara lain: prinsip otonomi, prinsip kejujuran, keadilan, saling menguntungkan dan integritas moral.

Salah satu bentuk penerapan etika berwirausaha bagi perusahaan adalah dengan menjalankan tanggung jawab sosial kepada masyarakat (*corporate social responsibility*). Walaupun sampai saat ini masih terdapat ketidak sepakatan mengenai perlunya organisasi yang bertanggung jawab secara sosial, bahkan diantaranya banyak yang menentang interpretasi tanggung jawab sosial, namun perkembangan menunjukkan bahwa semakin banyak perusahaan yang mempraktekkan penerapan *corporate social responsibility* karena ternyata memberikan dampak yang menguntungkan untuk kelangsungan bisnis secara jangka panjang.

3

Manajemen Kewirausahaan

3.1. Pengertian Manajemen

Prospek usaha merupakan gambaran peluang bisnis dan mendorong lahirnya pebisnis baru, sehingga tingkat persaingan semakin ketat. Persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk mampu menjalankan perusahaannya secara efektif, efisien dan produktif.

Pengelolaan sumber daya perusahaan secara modern harus berlandaskan konsep manajemen. Konsep manajemen meliputi sekurang-kurangnya 4 (empat) fungsi, yaitu: fungsi perencanaan (*planning*), fungsi Pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan Pengendalian (*controlling*)

Perencanaan merupakan awal kegiatan manajemen dengan mempersiapkan segala hal yang terkait dengan perusahaan dan dilanjutkan mengorganisir karyawan dan sumber daya lain melalui cara yang konsisten dengan tujuan perusahaan. Selanjutnya demi kelancaran pelaksanaan kegiatan perusahaan maka perlu pengarahan serta pengendalian.

George R. Terry salah satu bapak manajemen mengatakan, *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish states objectives by the use of human beings and other resources*. Artinya, manajemen adalah merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Konsep Terry ini selanjutnya dikenal dengan POAC Terry.

Peter Drucker menyatakan bahwa pekerjaan manajemen adalah untuk membuat manusia produktif. Untuk memiliki daya saing kita di arena internasional, masyarakat harus mempunyai kecakapan managerial.

Gibson dan kawan-kawan (1997: 4) manajemen adalah proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bias.

Menurut James A.F. Stonner manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Sementara menurut Oei Liang Lee dalam Swastha dan Ibnu Suktotjo (1993:82) manajemen adalah ilmu atau seni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan serta, mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian manajemen adalah ilmu atau seni dalam sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

3.2. Unsur-unsur Faktor Produksi dalam Manajemen

1. *Man* (manusia)

Manusia sangat menentukan; manusialah yang membuat tujuan; melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; tanpa manusia tidak akan ada proses kerja; titik pusat (*central point*) manajemen.

2. *Money* (uang)

Uang juga sangat penting sebagai alat tukar dan alat ukur nilai sesuatu usaha dan biasanya besar kecilnya perusahaan diukur dari jumlah perputaran uang yang terjadi.

3. *Machines* (mesin dan peralatan)

Mesin dan peralatan adalah sebagai alat bantu kerja manusia, untuk memudahkan melaksanakan pekerjaan, memberikan keuntungan terhadap tenaga kerja, penggunaannya sangat tergantung kepada manusia, mempermudah tercapainya tujuan hidup manusia.

4. *Methods* (metode/cara-cara kerja)

Tercapai atau tidaknya tujuan sangat tergantung kepada cara melaksanakannya atau metodenya, dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan mempermudah jalannya pekerjaan sehingga bisa mencapai target atau harapan.

5. *Materials* (bahan-bahan)

Manajemen ada karena adanya kegiatan manusia secara bersama-sama untuk mengurus material. Material ini sangat terbatas sehingga perlu manajemen untuk mengelolanya secara optimal.

6. *Market* (pasar)

Fungsi pasar memegang peranan penting untuk memasarkan barang-barang atau jasa hasil produksi kegiatan usaha, pasar penting dikuasai, demi kelangsungan proses kegiatan badan usaha atau industri.

Bidang Manajemen

Sementara bidang manajemen sendiri seiring perkembangan mengalami terus kemajuan, saat ini bidang manajemen terbagi ke dalam:

1. Manajemen pemasaran
2. Manajemen produksi dan operasi
3. Manajemen personalia (SDM)
4. Manajemen keuangan
5. Manajemen administrasi

Lebih jelasnya butir-butir tersebut di atas akan dipaparkan pada bab-bab berikutnya.

Manajer

Definisi umum manajer adalah seseorang yang bekerja dengan atau melalui orang lain melalui kegiatan mengkoordinasi berbagai aktivitas pekerjaan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ruslan (2005:4-5) ada beberapa karakteristik sekurang-kurangnya yang harus dimiliki seorang manajer dalam konteks saat ini diantaranya;

1. Mampu bekerja di bawah tekanan terus-menerus.
2. Lebih banyak menggunakan komunikasi lisan.
3. Memberikan motivasi, semangat, inspirasi dan dorongan.
4. Menyeleksi dan mengembangkan bawahannya.
5. Sisi seni manajemen lebih menonjol

Menurut Alma (2009:148-150) ada delapan anak tangga yang harus dilewati guna mencapai posisi puncak dalam jenjang karier seseorang diantaranya:

1. Man bekerja keras (*capacity for hardwork*).
2. Pandai bekerja sama dengan orang lain (*getting things done with and through people*).
3. Penampilan yang baik (*good appearance*).
4. Yakin (*self confidence*).
5. Berpendidikan (*college education*).
6. Ambisi untuk maju (*ambition drive*).
7. Pandai berkomunikasi (*ability to communicate*).

3.3. Fungsi Manajemen

Di bawah ini akan dijelaskan arti definisi atau pengertian masing-masing fungsi manajemen, sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan (*planning function*)

Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.

Sasaran dan arti penting perencanaan adalah:

- a. Merencanakan keberhasilan.
- b. Memberikan kepastian masa depan.
- c. Memusatkan pada tujuan organisasi yang sudah diciptakan.
- d. Proses kegiatan menjadi produktif, efisien dan efektif.
- e. Memudahkan proses control karena ada standar yang sudah ditetapkan.

Bentuk-bentuk perencanaan menurut Swastha dan Sukotjo (1993) sebagai berikut:

- a. Tujuan (*objective*)
- b. Kebijakan (*policy*)
- c. Strategi
- d. Prosedur
- e. Aturan (*rule*)
- f. Program

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing function*)

Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.

Proses pengorganisasian menurut Ernest Dale dalam Azis (2006) diantaranya;

- a. Merinci seluruh tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Mengadakan pembagian tugas.
- c. Melakukan kombinasi pekerjaan anggota organisasi dalam cara yang logis dan efisien.
- d. Penetapan cara untuk mengkoordinasikan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
- e. Memantau aktivitas organisasi-organisasi dan mengambil usaha-usaha penyesuaian untuk mempertahankan tingkat efektifitas organisasi.

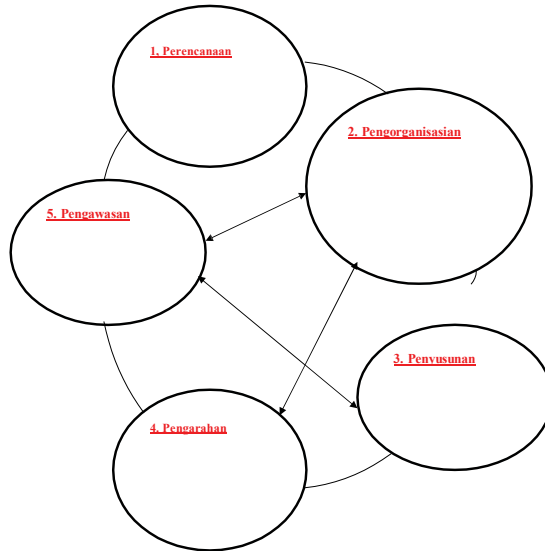
3. Fungsi pengarahan (*directing function*)

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.

Fungsi pengarahan di antaranya;

- a. Mempengaruhi orang lain sesuai dengan perintah kita.
- b. Melakukan penolakan pada orang lain.
- c. Memberikan pengarahan pada orang lain supaya mengerjakan sesuatu dengan berkualitas.
- d. Menumbuhkan kesetiaan orang-orang diorganisasinya.

- e. Memberikan kesadaran berupa tanggung jawab terhadap apa yang dilakukan orang.



Gambar 3.1: Fungsi Manajemen

Adapun cara-cara pengarahan yang bisa dilakukan oleh seorang pimpinan dapat berupa orientasi (memberikan informasi), perintah (perintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan), delegasi kekuasaan (memberikan sebagian wewenang pada bawahan).

4. Fungsi pengendalian (*Controlling function*)

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan.

Fungsi pengendalian diantaranya:

- Mengantisipasi adanya penyimpangan atau pelanggaran
- Memperbaiki penyimpangan atau kegagalan yang terjadi
- Menciptakan kondisi organisasi yang dinamis dan kompetitif
- Meningkatkan tanggung jawab orang yang ada di organisasi tersebut

Azis (2006) menjelaskan pada dasarnya ada prinsip dalam fungsi pengendalian diantaranya:

- Pengendalian hendaknya direncanakan dengan baik.
- Dapat merefleksikan sifat pengawasan yang unik dari bidang-bidang yang diawasi.
- Pelaporan penyimpangan dilakukan dengan segera.
- Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis dan ekonomis.
- Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif.
- Dapat merefleksikan pola kerja unit organisasi.

3.4. Tingkatan Manajer dan Ketrampilan yang Dibutuhkan

Suatu organisasi mempunyai tingkatan-tingkatan tertentu yang berbeda satu sama lain. Ada tingkatan organisasi yang bersifat operasional atau pelaksanaan misalnya dalam suatu kegiatan industri adalah operator-operator mesin, ada tingkatan yang bersifat strategis misalnya direksi.

Berdasarkan tingkatan-tingkatan organisasi inilah dapat dibedakan pula tingkatan manajemen. Mohammad Halim, dan kawan-kawan (1988:9) dalam sebuah perusahaan terdapat tiga tingkatan manajer, yaitu:

1. Manajemen puncak (*top management*)

Manajemen puncak adalah tingkatan paling tinggi dari manajemen yang merupakan eksekutif tertinggi di perusahaan yang akan menetapkan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Jangkauan perencanaan yang dibuat di sini bersifat strategis dan meliputi kurun waktu rencana jangka panjang. Misalnya: Direktur Utama

2. Manajemen menengah (*middle management*)

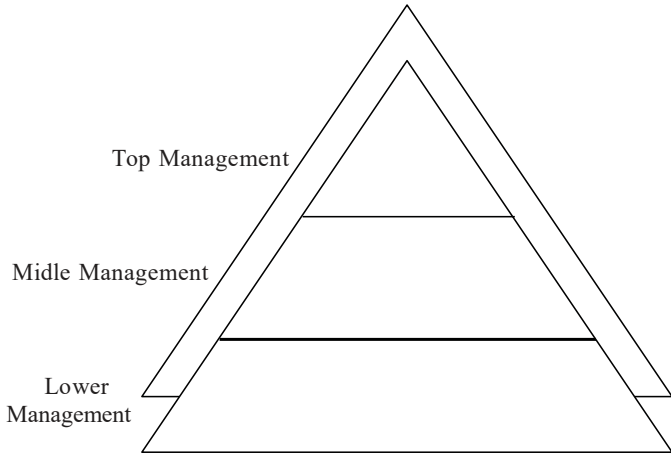
Manajer menengah adalah tingkatan manajemen yang berfungsi mengarahkan kegiatan dari manajemen terbawah. Bertanggung jawab mengimplementasikan berbagai kebijakan yang telah dibuat oleh manajemen puncak. Perencanaan yang dibuat di sini jangkauan waktunya bersifat menengah.

Misalnya : Kepala-kepala bagian, kepala-kepala kelompok dan kepala-kepala seksi.

3. Manajemen bawah (*lower management*)

Lower manajemen yaitu tingkatan manajemen pada tingkatan bawah dari suatu organisasi. Pada tingkatan ini manajemen berfungsi mengarahkan pekerjaan-pekerjaan operasional. Jika dilihat dari segi perencanaan yang dibuat pada tingkatan ini maka jangkauan perencanaan yang dibuat biasanya hanya melingkupi jangka waktu harian.

Misalnya: para mandor dan seterusnya.

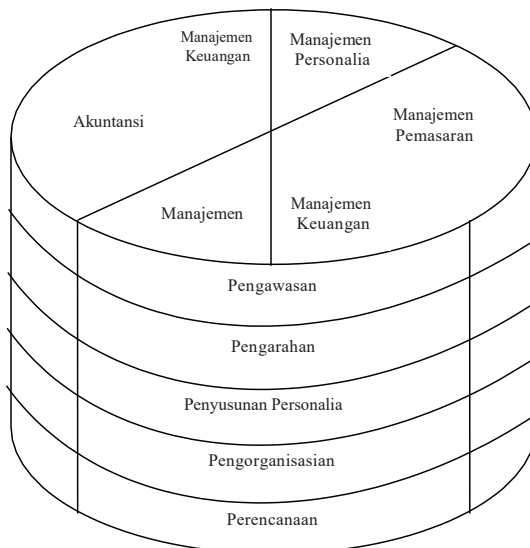


Gambar 3.2. Tingkatan manajemen

Secara umum ada 3 (tiga) jenis keterampilan (*skill*) yang perlu dimiliki seorang manajer, yaitu:

1. Keterampilan teknis (*technical skill*) = kemampuan menggunakan proses, prosedur, teknik, alat, dan metode sesuai tuntutan tugas.
2. Keterampilan interpersonal (*human skill*) = kemampuan memimpin, memotivasi dan berkomunikasi.
3. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*) memahami hubungan antar tugas dan bagian perusahaan, mcngenal dan memecahkan masalah, membuat keputusan strategis.

Bidang manajemen dan fungsi manajemen



Gambar:3 3:Bidang & FungsiManajemen

3.5. Gaya Kepemimpinan Dalam Usaha

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang sudah dikenal luas diantaranya:

1. Otokratik (*autocratic*) yaitu kekuasaan yang terpusat dan tidak memberikan ruang kepada yang dipimpinnya untuk mengambil peran yang penting. Biasanya cirinya, suasana organisasi penuh dengan ketegangan, kaku, dan selalu menunggu perintah dari pimpinan atau atasan.
2. *Free-rein/Laissez faire* yaitu gaya kepemimpinan yang membiarkan stafnya untuk melakukan apapun yang terkait dengan tugasnya. Fungsi pengarahan pimpinan kepada anak buahnya nyaris tidak ada, sehingga bawahan menjadi bingung dan ragu-ragu dalam mengambil keputusan. Bawahan diberikan kebebasan yang sangat luas. Memang bawahan akan senang karena mendapatkan kebebasan namun kekurangannya adalah bawahan tidak mendapatkan pengarahan.
3. *Participative/Democratic* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan ruang berdiskusi dan berbeda pendapat antara bawahan dan pimpinan. Bawahan menjadi terbuka dan mendorong dirinya untuk melakukan inovasi dan kreasi. Masalah yang muncul menjadi cepat diketahui dan diantisipasi oleh pimpinan. Segala permasalahan senantiasa dimusyawarahkan.

Ketiga gaya kepemimpinan ini sebenarnya bisa dilakukan oleh seseorang tergantung kondisi dan situasinya. Artinya tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik atau jelek. Semuanya bisa dilakukan. Kapan kita menggunakan salah satu gaya kepemimpinan tergantung kondisi dan situasinya. Gaya kepemimpinan otoriter tidak selamanya jelek. Ketika seorang pemimpin perlu memutuskan sebuah kebijakan yang sifatnya segera maka gaya otoriter bisa dilakukan.

Sebaliknya jika ada sebuah kebijakan yang bisa sangat penting dan sifatnya tidak segera dan perlu masukan dari orang lain maka gaya kepemimpinan *democratic* bisa dilakukan dalam kondisi seperti ini. Termasuk juga ketika gaya kepemimpinan *laisse fire* dibutuhkan karena karyawan merasa dikekang dan dibatasi sehingga kreativitas tidak muncul maka gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan dan perlu dilakukan.

4

Bentuk Badan Usaha

4.1. Pengertian Badan Usaha

Pemilihan bentuk badan usaha merupakan kesatuan yuridis dan ekonomis atau kesatuan organisasi yang terdiri dari faktor-faktor produksi yang bertujuan mencari keuntungan. Badan usaha adalah rumah tangga ekonomi yang bertujuan mencari laba dengan faktor-faktor produksi.

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan didalam memilih bentuk-bentuk perusahaan yang didirikan:

1. Jumlah modal yang dimiliki atau yang diperlukan
2. Kemungkinan penambahan modal yang diperlukan
3. Metode dan luasnya pengawasan
4. Rencana pembagian modal
5. Rencana penentuan tanggung jawab
6. Besar kecilnya resiko yang dihadapi

Untuk mendirikan badan usaha, perlu memperhatikan hal-hal berikut:

1. Barang dan jasa yang akan diperdagangkan.
2. Pemasaran barang dan jasa yang diperdagangkan.
3. Penentuan harga pokok dan harga jual barang dan jasa yang diperdagangkan.
4. Pembelian.
5. Kebutuhan tenaga kerja.
6. Organisasi intern.
7. Pembelanjaan.
8. Jenis badan usaha yang dipilih.

Pemilihan atas suatu jenis badan usaha dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Tipe usahanya: perkebunan, perdagangan, atau industri.

2. Luas operasinya atau jangkauan pemasaran yang hendak dicapai.
3. Modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha.
4. Sistem pengawasan yang dikehendaki.
5. Tinggi rendahnya risiko yang dihadapi.
6. Jangka waktu ijin operasional yang diberikan pemerintah.
7. Keuntungan yang direncanakan.

Setelah mengetahui hal tersebut di atas maka kita dapat menentukan bentuk-bentuk perusahaan yang akan didirikan. Bentuk-bentuknya antara lain:

1. Usaha Perorangan (PO)
2. Firma (Fa)
3. Perseroan Komanditer (CV)
4. Perseroan Terbatas (PT)
5. Perseroan Terbatas Negara (Persero = BUMN)
6. Perseroan Daerah (BUMD)
7. Perseroan Negara Umum (Perum)
8. Perseroan Negara Jawatan (Perjan)
9. Koperasi
10. Yayasan

4.2. Bentuk Badan Usaha

Tidak semua badan usaha merupakan suatu badan hukum, lalu apa perbedaan antara badan usaha yang telah berbadan hukum dengan badan usaha yang tidak berbadan hukum? Perbedaannya sebagai berikut:

1. Badan usaha yang berbadan hukum

- a. Subjek hukumnya adalah badan usaha itu sendiri, karena ia telah menjadi badan hukum yang juga termasuk subjek hukum disamping manusia. artinya pihak ketiga dapat menuntut perkumpulannya namun pihak ketiga tidak bisa menuntut masing-masing orangnya.
- b. Harta kekayaan perusahaan terpisah dari harta kekayaan pribadi para pengurus/ anggotanya. Akibatnya kalau perusahaannya pailit, yang terkena sita hanyalah harta perusahaan saja (harta pribadi pengurus/anggotanya tetap bebas dari sitaan). Sehingga bila terjadi kerugian/penuntutan yang berujung pembayaran ganti rugi/ pelunasan utang hanya sebatas pada kekayaan perusahaan.

Badan usaha yang termasuk badan hukum yaitu Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Negara (PN= BUMN), Perusahaan Daerah (PD= BUMD), Koperasi, Perum (Perusahaan Umum), Perjan (Perusahaan Jawatan), Persero, dan Yayasan.

2. Badan usaha yang bukan badan hukum

- a. Subjek hukumnya adalah orang-orang yang menjadi pengurusnya, jadi bukan badan hukum itu sendiri karena ia bukanlah hukum sehingga tidak dapat menjadi subjek hukum, sehingga yang dituntut adalah orang-orangnya oleh pihak ketiga.
- b. Harta perusahaan bersatu dengan harta pribadi para pengurus/anggotanya. Akibatnya kalau perusahaannya pailit, maka harta pengurus/anggotanya ikut tersita juga. Artinya bila terjadi kerugian/penuntutan yang berujung pembayaran ganti rugi/pelunasan utang maka harta kekayaan pribadi dapat menjadi jaminannya. Dengan kata lain, pertanggung jawabannya pribadi untuk keseluruhan.

Badan usaha yang bukan badan hukum adalah perusahaan perseorangan, firma, CV.

Menurut Alma (2010:61) yang dimaksud dengan bentuk badan hukum yaitu badan usaha yang memiliki kekayaan tersendiri, terpisah dari harta kekayaan para pendirinya atau para pengurusnya. Para anggota tidak bertanggung jawab dengan harta kekayaan di luar yang tersebut dalam saham yang dimilikinya.

Koperasi

Koperasi adalah jenis badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum perkoperasian. Koperasi melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan.

Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 Pasal 5 disebutkan prinsip koperasi, yaitu:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.
2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
3. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota (andil anggota tersebut dalam koperasi).
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal.
5. Kemandirian.
6. Pendidikan perkoperasian.
7. kerja sama antar koperasi.

Jenis-jenis Koperasi:

1. Koperasi simpan pinjam
2. Koperasi konsumen
3. Kopemsi produsen
4. Koperasi pemasaran
5. Koperasi jasa

Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ialah badan usaha yang permodalannya seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh pemerintah. Status pegawai badan usaha-badan usaha tersebut adalah pegawai negeri. BUMN sendiri sekarang ada 3 macam yaitu Perjan, Perum, dan Persero, yaitu:

1. Perjan

Perjan adalah bentuk badan usaha milik negara yang seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah. Perjan ini berorientasi pelayanan pada masyarakat, Sehingga selalu merugi. Sekarang sudah tidak ada perusahaan BUMN yang menggunakan model Perjan karena besarnya biaya untuk memelihara perjanjian-perjan tersebut. Contoh Perjan: PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api) kini berganti menjadi PT. KAI (persero).

2. Perum

Perum adalah perjanjian yang sudah dirubah. Tujuannya tidak lagi berorientasi pelayanan tetapi sudah *profit oriented*. Sama seperti Perjan, perum dikelola oleh negara dengan status pegawainya sebagai Pegawai Negeri. Namun perusahaan masih merugi meskipun status Perjan diubah menjadi Perum, sehingga pemerintah terpaksa menjual sebagian saham Perum tersebut kepada publik (*go public*) dan statusnya diubah menjadi persero.

3. Persero

Persero adalah salah satu badan usaha yang dikelola oleh negara atau daerah. Berbeda dengan perum atau perjanjian, tujuan didirikannya persero yang pertama adalah mencari keuntungan dan yang kedua memberi pelayanan kepada umum. Modal pendiriannya berasal sebagian atau seluruhnya dari kekayaan negara yang dipisahkan berupa saham-saham. Persero dipimpin oleh direksi. Sedangkan pegawainya berstatus sebagai pegawai swasta. Badan usaha ditulis PT nama perusahaan (persero). Perusahaan ini tidak memperoleh fasilitas negara.

jadi dari uraian di atas, ciri-ciri persero adalah:

1. Tujuan utamanya mencari laba (komersial).
2. Modal sebagian atau seluruhnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan yang berupa saham-saham.
3. Dipimpin oleh direksi.
4. Pegawainya berstatus sebagai pegawai swasta.
5. Badan usahanya ditulis IT (nama perusahaan)(persero).
6. Tidak memperoleh fasilitas Negara.

A. Badan Usaha Milik Swasta (BUMS)

Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) adalah badan usaha yang didirikan dan dimodali oleh seseorang atau sekelompok orang. Berdasarkan Undang-Undang Pancasila 1945 Pasal 33,

bidang- bidang usaha yang diberikan kepada pihak swasta adalah mengelola sumber daya ekonomi yang bersifat tidak vital dan strategis atau yang tidak menguasai hajat hidup orang banyak. Berdasarkan bentuk hukumnya Badan usaha milik swasta dibedakan sebagai berikut:

1. Perusahaan Perseorangan (PO)

Perusahaan ini biasanya dimiliki oleh seseorang, modalnya kecil dan bercampur dengan harta kekayaan pribadi, pendiriannya relatif mudah.

2. Perusahaan Persekutuan

Perusahaan persekutuan ini adalah perusahaan yang memiliki (dua) pemodal atau lebih. Pendiriannya relatif mudah, modal bisa kecil bisa sedang.

3. Firma

Firma (Fa) adalah badan usaha yang didirikan oleh dua orang atau lebih dimana tiap-tiap anggota bertanggung jawab penuh atas perusahaan. Modal Firma berasal dari anggota pendiri serta laba/keuntungan dibagikan kepada anggota dengan perbandingan sesuai akta pendirian.

Firma merupakan persekutuan perdata dalam bentuk yang lebih khusus, yaitu didirikan untuk menjalankan perusahaan, menggunakan nama bersama, dan tanggung jawab para pemilik firma yang biasa disebut “sekutu” bersifat tanggung renteng. Karena Firma merupakan suatu perjanjian, maka para pemilik firma para sekutu firma harus terdiri lebih dari satu orang.

Dalam firma masing-masing sekutu berperan secara aktif menjalankan perusahaan, dan dalam rangka menjalankan perusahaan tersebut mereka bertanggung jawab secara tanggung renteng, yaitu utang yang dibuat oleh salah satu sekutu akan mengikat sekutu yang lain dan demikian sebaliknya pelunasan utang firma yang dilakukan oleh salah satu sekutu membebaskan utang yang dibuat oleh sekutu yang lain.

Tanggung jawab para sekutu tidak hanya sebatas modal yang disetorkan ke dalam firma, tapi juga meliputi seluruh harta kekayaan pribadi para sekutu. Jika misalnya kekayaan firma tidak cukup untuk melunasi utang Firma, maka pelunasan utang itu harus dilakukan dari harta kekayaan pribadi para sekutu.

Karena pada dasarnya Firma merupakan bentuk persekutuan perdata, maka pembentukan Firma harus dilakukan dengan perjanjian. Menurut Pasal 22 KUHD Kitab Undang-undang hukum dagang perjanjian firma harus berbentuk akta otentik akta notaris. Meski harus dengan akta otentik, namun ketiadaan akta semacam itu tidak dapat menjadi alasan untuk merugikan pihak ketiga.

Dengan demikian suatu firma dapat dibuat dengan akta di bawah tangan bahkan perjanjian lisan namun dalam proses pembuktian dipengadilan misalnya, ketiadaan akta otentik tersebut tidak dapat digunakan oleh para sekutu sebagai alasan untuk mengingkari eksistensi firma. Setelah akta pendirian firma dibuat, selanjutnya akta tersebut wajib didaftarkan di kepaniteraan pengadilan negeri dalam daerah hukum dimana firma itu berdomisili.

Ciri dan sifat Firma :

1. Apabila terdapat utang tak terbayar, maka setiap pemilik wajib melunasi dengan harta pribadi.
2. Setiap anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin.
3. Seorang anggota tidak berhak memasukkan anggota baru tanpa seizin anggota yang lainnya.
4. Keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup.
5. Seorang anggota mempunyai hak untuk membubarkan firma
6. Pendiriannya tidak memerlukan akte pendirian mudah memperoleh kredit usaha.

4. Persekutuan Komanditer

Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennooschap* atau CV) adalah suatu persekutuan yang didirikan oleh 2 orang atau lebih. Persekutuan komanditer mengenal 2 istilah yaitu :

- Sekutu aktif adalah anggota yang memimpin/menjalankan perusahaan dan bertanggung jawab penuh atas utang- utang perusahaan.
- Sekutu pasif/sekutu komanditer adalah anggota yang hanya menanamkan modalnya kepada sekutu aktif dan tidak ikut campur dalam urusan operasional perusahaan. Sekutu pasif bertanggung jawab atas risiko yang terjadi sampai batas modal yang ditanam. Keuntungan yang diperoleh dari perusahaan dibagikan sesuai kesepakatan.

Ciri dan Sifat CV:

- a. Sulit untuk menarik modal yang telah disetor.
- b. Modal besar karena didirikan banyak pihak.
- c. Mudah mendapatkan kredit pinjaman.
- d. Ada anggota aktif yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan ada yang pasif tinggal menunggu keuntungan.
- e. Relatif mudah untuk didirikan.
- f. Kelangsungan hidup perusahaan CV tidak menentu.

5. Perseroan Terbatas

Perusahaan terbatas (PT) adalah badan usaha yang modalnya diperoleh dari hasil penjualan saham. Setiap pemegang surat saham mempunyai hak atas perusahaan dan setiap pemegang surat saham berhak atas keuntungan (*dividen*).

Perseroan Terbatas (PT) adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, dan melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham. Sebagai badan hukum, sebuah PT dianggap layaknya orang perorangan secara individu yang dapat melakukan perbuatan hukum sendiri, memiliki harta kekayaan sendiri dan dapat menuntut serta dituntut dimuka pengadilan.

Apabila sebuah perusahaan ingin menjadikannya sebagai badan hukum PT, sebuah perusahaan harus mengikuti tata cara pembuatan, pendaftaran dan pengumuman sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU FT).

Sebagai persekutuan modal, sebuah PT didirikan oleh para pendiri yang masing-masing memasukkan modal berdasarkan perjanjian. Modal tersebut terbagi dalam saham yang masing-masing saham mempunyai nilai yang secara keseluruhan menjadi modal perusahaan.

Tanggung jawab para pendiri PT adalah sebatas modal yang disetorkan ke dalam PT dan tidak meliputi harta kekayaan pribadi mereka. Menurut undang-undang PT, Modal PT terbagi atas modal dasar, modal ditempatkan dan modal disetor. Modal dasar adalah modal keseluruhan PT sebagaimana yang dinyatakan dalam akta pendiriannya, yaitu nilai yang menunjukkan besarnya nilai perusahaan. Modal ditempatkan adalah bagian modal dasar yang wajib dipenuhi/disetor oleh masing-masing para pemegang saham kedalam perusahaan, sedangkan modal disetor adalah modal ditempatkan yang secara nyata telah disetorkan.

Untuk menjalankan perusahaan, sebuah PT dilengkapi organ-organ yang memiliki fungsi masing-masing, yaitu: Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), direksi dan dewan komisaris. Menurut undang-undang perseroan terbatas, rapat umum pemegang saham adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada direksi atau dewan komisaris dalam batas-batas yang ditentukan dalam undang-undang tersebut.

Secara umum, tugas RUPS adalah menyatukan kebijakan perusahaan. Direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan, sehingga Direksi dapat mewakili perseroan itu baik didalam maupun di luar pengadilan. Tugas dewan komisaris adalah melakukan pengawasan terhadap perseroan, baik secara umum maupun secara khusus, termasuk memberi nasihat kepada Direksi (Legal Akses).

Ciri dan Sifat PT:

1. Kewajiban terbatas pada modal tanpa melibatkan harta pribadi.
2. Modal dan ukuran perusahaan besar.
3. Kelangsungan hidup perusahaan PT, ada di tangan pemilik saham.
4. Dapat dipimpin oleh orang yang tidak memiliki bagian saham.
5. Kepemilikan mudah berpindah tangan.
6. Mudah mencari tenaga kerja untuk karyawan/pegawai.
7. Keuntungan dibagikan kepada pemilik modal/ saham dalam bentuk *dividen*.
8. Kekuatan dewan direksi lebih besar daripada kekuatan pemegang saham.
9. Sulit untuk membubarkan PT.
10. Pajak berganda pada pajak penghasilan/PPH dan pajak *dividen*.

B. Yayasan

Pendirian yayasan dilakukan dengan akta notaris dan mempunyai status badan hukum setelah akta pendirian memperoleh pengesahan dari menteri kehakiman dan Hak Asasi Manusia (HAM) atau pejabat yang ditunjuk. Permohonan pendirian yayasan dapat diajukan kepada kepala kantor wilayah departemen kehakiman dan hak asasi. Manusia yang wilayah kerjanya meliputi tempat kedudukan yayasan. Yayasan yang telah memperoleh pengesahan diumumkan dalam berita Negara Republik Indonesia.

Yayasan adalah suatu badan usaha, tetapi tidak merupakan perusahaan karena tidak mencari keuntungan. Badan usaha ini didirikan untuk sosial dan berbadan hukum. Yayasan merupakan badan usaha yang dibentuk untuk kegiatan sosial atau pelayanan masyarakat. Tujuannya memberikan pelayanan seperti kesehatan atau pendidikan atau pemberdayaan masyarakat umum dan tidak mencari keuntungan. Modal berasal dari sumbangan, wakaf, hibah, atau sumbangan lainnya.

Kekayaan yayasan baik berupa uang, barang, maupun kekayaan lain yang diperoleh yayasan. Berdasarkan undang-undang ini dilarang dialihkan atau dibagikan secara langsung atau tidak langsung kepada pembina, pengurus, pengawas, karyawan, atau pihak lain yang mempunyai kepentingan terhadap yayasan.

Yayasan yang kekayaannya berasal dari negara, bantuan luar negeri atau pihak lain, atau memiliki kekayaan dalam jumlah yang ditentukan dalam undang-undang, kekayaannya wajib diaudit oleh akuntan publik dan laporan tahunannya wajib diumumkan dalam surat kabar berbahasa Indonesia.

Yayasan mempunyai organ yang terdiri atas pembina, pengurus, dan pengawas. Pengelolaan kekayaan dan pelaksanaan kegiatan yayasan dilakukan sepenuhnya oleh pengurus. Pengurus wajib membuat laporan tahunan yang disampaikan kepada pembina mengenai keadaan keuangan dan perkembangan kegiatan yayasan. Pengawas bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan. Dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari yayasan mempunyai organ yang terdiri atas: (1) Pembina, (2) Pengurus dan (3) Pengawas.

Ketentuan, syarat, dan pendirian yayasan antara lain:

1. Yayasan didirikan oleh satu orang atau lebih dengan memisahkan sebagian harta kekayaan pendirinya sebagai kekayaan awal.
2. Pendirian yayasan dilakukan dengan akta notaris dan dibuat dalam Bahasa Indonesia.
3. Yayasan dapat didirikan berdasarkan surat wasiat.
4. Yayasan memperoleh status badan hukum setelah akta pendirian yayasan memperoleh pengesahan dari materi,
5. Kewenangan materi dalam memberikan pengesahan akta pendirian yayasan sebagai hukum dilaksanakan oleh kepala kantor wilayah departemen kehakiman dan hak asasi manusia atas nama menteri, yang wilayah kerjanya meliputi tempat kedudukan yayasan.

6. Dalam memberikan pengesahan, kepala kantor departemen kehakiman dan hak asasi manusia dapat meminta pertimbangan instansi terkait.

Perbuatan hukum penggabungan yayasan dapat dilakukan dengan menggabungkan satu atau lebih yayasan dengan yayasan lain, dan mengakibatkan yayasan yang menggabungkan diri menjadi bubar. Yayasan dapat bubar karena jangka waktu yang ditetapkan anggaran dasar berakhir, tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak tercapai, putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum.

4.3. Penggabungan Usaha (business joint)

1. *Joint venture* merupakan kerjasama antara beberapa perusahaan (biasanya berasal dari beberapa negara) yang memodali berdirinya suatu perusahaan baru disuatu negara tertentu.
2. *Trust* adalah penggabungan beberapa perusahaan menjadi satu perusahaan yang mana masing-masing perusahaan yang bergabung meleburkan diri (fungsi).
3. *Holding company* adalah perusahaan yang memiliki kemampuan finansial yang kuat sehingga dapat membeli saham-saham perusahaan lainnya.
4. **Sindikatisasi** adalah kerjasama antara beberapa pihak atau orang untuk melaksanakan suatu proyek khusus di bawah suatu perjanjian tertentu.
5. **Kartel** adalah bentuk persekutuan antara beberapa perusahaan sejenis di bawah suatu perjanjian tertentu.
6. *Trusty management* adalah bentuk kerjasama pemilik asset perusahaan dengan perjanjian khusus menyerahkan pengelolaannya pada pihak lain.

5

Studi Kelayakan Usaha

5.1. Pengertian Studi Kelayakan Usaha

Yang dimaksud dengan studi kelayakan usaha/bisnis (*business feasibility study*) adalah penelitian tentang dapat tidaknya suatu proyek usaha/bisnis dilaksanakan dengan berhasil. Pengertian keberhasilan ini mungkin bisa ditafsirkan agak berbeda-beda. Ada yang mentafsirkan dalam artian yang lebih terbatas, ada juga yang mengartikan dalam artian yang lebih luas. Artian yang lebih terbatas, terutama dipergunakan oleh pihak swasta yang lebih berminat tentang manfaat ekonomis suatu investasi. Sedangkan dari pihak pemerintah, atau lembaga *non profit*, pengertian menguntungkan bisa dalam arti yang lebih relatif. Mungkin dipertimbangkan sebagai faktor seperti manfaat bagi masyarakat luas yang bisa terwujud penyerapannya tenaga kerja, pemanfaatan sumber daya yang melimpah di tempat tersebut, dan sebagainya. Bisa juga dikaitkan dengan misalnya, penghematan devisa ataupun penambahan devisa yang diperlukan oleh pemerintah.

Kalau seseorang atau suatu pihak melihat suatu kesempatan usaha, maka timbul pertanyaan, apakah kesempatan tersebut bisa dimanfaatkan secara ekonomis? Apakah kita bisa mendapatkan suatu tingkat keuntungan yang cukup layak dari usaha tersebut? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini yang sebenarnya mendasari dijalankannya studi kelayakan proyek bisnis.

Proyek bisnis yang diteliti bisa berbentuk proyek bisnis raksasa seperti pembangunan proyek bisnis listrik tenaga nuklir, sampai dengan proyek bisnis sederhana seperti membuka usaha jasa foto copy, warung sembako, warung makan, toko dan lainnya. Tentu saja semakin besar proyek bisnis yang akan dijalankan, semakin luas dampak yang terjadi. Dampak ini bisa berupa dampak ekonomis, bisa juga yang bersifat sosial. Karena itu ada yang melengkapi studi kelayakan ini dengan analisa yang disebut analisa manfaat dan pengorbanan (*cost and benefit analysis*) termasuk di dalamnya semua manfaat dan pengorbanan sosial (*social cost and social benefit*). Dengan demikian, pada umumnya suatu studi kelayakan proyek bisnis akan menyangkut tiga aspek, yaitu:

1. Manfaat ekonomis proyek bisnis tersebut bagi proyek bisnis itu sendiri (sering juga disebut sebagai manfaat finansial). Yang berarti apakah proyek bisnis itu dipandang cukup menguntungkan apabila dibandingkan dengan risiko proyek bisnis tersebut.
2. Manfaat ekonomis proyek bisnis tersebut bagi negara tempat proyek bisnis itu dilaksanakan (sering juga disebut sebagai manfaat ekonomi nasional). Yang menunjukkan manfaat proyek bisnis tersebut bagi ekonomi makro suatu negara.
3. Manfaat sosial proyek bisnis tersebut bagi masyarakat sekitar proyek bisnis tersebut. Ini merupakan studi yang relatif paling sulit untuk dilakukan.

Semakin sederhana proyek usaha/bisnis yang akan dilakukan, semakin sederhana pula lingkup penelitian yang akan dilakukan. Bahkan banyak proyek bisnis proyek bisnis investasi yang mungkin tidak pernah dilakukan studi kelayakan secara formal, tetapi ternyata kemudian terbukti berjalan dengan baik pula.

5.2. Kegunaan Studi Kelayakan Usaha (SKU)

Pihak-pihak yang membutuhkan laporan studi kelayakan bisnis itu dapat dijelaskan dibawah ini :

1. Pihak investor

Jika hasil studi kelayakan yang telah dibuat ternyata layak untuk direalisasikan, pendanaannya dapat mulai dicari, misalnya dengan mencari investor atau pemilik modal yang mau menanamkan modalnya pada proyek yang akan dikerjakan itu.

2. Pihak kreditor

Pendanaan proyek dapat juga didapat dari Bank. Pihak Bank perlu mengkaji ulang studi kelayakan bisnis yang telah dibuat tersebut termasuk mempertimbangkan sisi-sisi lain, misalnya *bona fides* dan tersedianya agunan yang dimiliki perusahaan sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak.

3. Pihak manajemen perusahaan

Pembuatan studi kelayakan bisnis dapat dilakukan oleh pihak eksternal perusahaan selain dibuat sendiri oleh pihak internal perusahaan. Terlepas dari siapa yang membuat, jelas bagi manajemen bahwa pembuatan proposal ini merupakan suatu upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang ujung-ujungnya bermuara pada peningkatan usaha dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

4. Pihak pemerintah dan masyarakat

Studi kelayakan bisnis yang disusun perlu memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah karena bagaimanapun pemerintah secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan.

5. Bagi tujuan pembangunan ekonomi

Dalam menyusun studi kelayakan bisnis perlu juga menganalisis manfaat yang akan didapat atau biaya yang akan ditimbulkan oleh proyek terhadap perekonomian nasional.

5.3. Pihak-Pihak Yang Memerlukan Studi Kelayakan (SKU)

Adapun pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil Studi kelayakan tersebut antara lain :

1. Pemilik usaha

Para pemilik perusahaan sangat berkepentingan terhadap hasil dari analisis studi kelayakan yang telah dibuat, hal ini disebabkan para pemilik tidak mau jika sampai dana yang di sampaikan akan mengalami kerugian.

2. Kreditor

Jika uang tersebut dibiayai oleh dana pinjaman dari Bank atau lembaga keuangan lainnya, maka pihak mereka pun sangat berkepentingan terhadap hasil studi kelayakan yang telah dibuat. Bank atau lembaga keuangan lainnya tidak mau sampai kreditnya atau pinjaman yang di berikan akan macet, akibat usaha atau proyek tersebut sebenarnya tidak layak untuk dijalankan.

3. Pemerintah

Bagi pemerintah pentingnya studi kelayakan adalah untuk meyakinkan apakah bisnis yang akan dijalankan akan memberikan manfaat baik bagi perekonomian secara umum.

4. Masyarakat luas

Bagi masyarakat luas dengan adanya bisnis, terutama bagi masyarakat sekitarnya akan memberikan manfaat seperti sedia lapangan kerja, baik bagi pekerja disekitar lokasi proyek maupun bagi masyarakat lainnya. Kemudian manfaat lain adalah terbukanya wilayah tersebut dari ketertutupan (terisolasi). Dengan adanya bisnis juga akan menyediakan sarana dan prasarana seperti tersedianya pasilitas umum seperti jalan, jembatan, listrik, telepon, rumah sakit, sekolah, sarana ibadah, sarana olah raga, taman dan fasilitas lainnya.

5. Manajemen

Hasil studi kelayakan bisnis merupakan ukuran kinerja bagi pihak manajemen perusahaan untuk menjalankan apa-apa yang sudah ditugaskan. Kinerja tersebut dapat dilihat dari hasil yang telah dicapai, sehingga terlihat prestasi kerja pihak manajemen yang menjalankan usaha.

5.4. Tahap-Tahap Studi Kelayakan Usaha (SKU)

Tahapan dalam studi kelayakan dilakukan untuk mempermudah pelaksanaan studi dan keakuratan dalam penilaian. Ada pun tahap-tahap dalam melakukan studi kelayakan yang umum dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dan informasi

Mengumpulkan data dan Informasi yang diperlukan selengkap mungkin, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Pengumpulan data dan informasi dapat diperoleh dari berbagai sumber-sumber yang dapat di percaya. Misalnya dari lembaga-lembaga yang memang berwenang untuk mengeluarkannya, seperti Biro

Pusat Statistik (BPS), Badan Kordinasi Penanaman Modal (BKPM), Badan Pengelola Pasar Modal (BAPEPAM), Bank Indonesia (BI), departemen teknis atau lembaga-lembaga penelitian baik milik pemerintah maupun swasta. Pengumpulan data ini dapat dari data primer maupun data sekunder dengan berbagai metode.

2. Melakukan pengolahan data

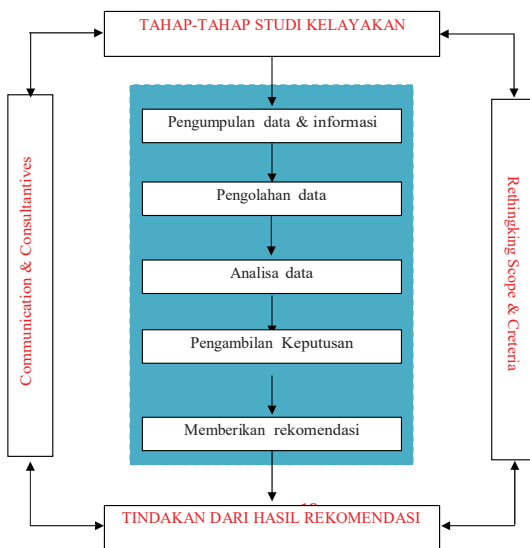
Setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan secara benar dan akurat dengan metode-metode yang relevan.

3. Melakukan analisis data

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data dari seluruh aspek kajian, apakah telah memenuhi syarat sesuai kriteria-kriteria yang layak digunakan. Setiap jenis usaha memiliki kriteria sendiri untuk dikatakan layak atau tidak layak untuk dilakukan. Kriteria kelayakan diukur dari setiap aspek untuk seluruh aspek yang telah dilakukan.

4. Mengambil keputusan

Apabila telah dianalisis dengan kriteria tertentu dan telah diperoleh hasil dari pengukuran, maka langkah selanjutnya adalah mengambil keputusan terhadap hasil tersebut. Mengambil keputusan sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan apakah layak atau tidak dengan ukuran yang telah ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sebelumnya. Jika tidak layak sebaiknya dibatalkan dengan menyebutkan alasannya.



Gambar 5.1: Tahap-tahap SKU

5. Memberikan Rekomendasi

Langkah terakhir adalah memberikan rekomendasi kepada pihak-pihak tertentu terhadap laporan studi yang telah disusun. Dalam memberikan rekomendasi diberikan

juga saran-saran serta perbaikan yang perlu, Jika memang masih dibutuhkan, baik kelengkapan dokumen-dokumen maupun persyaratan-persyaratan lainnya. Apabila suatu hasil study kelayakan dinyatakan layak untuk dijalankan.

5.5. Aspek-Aspek Didalam Studi Kelayakan Usaha (SKU)

Ada beberapa aspek yang perlu dilakukan untuk melakukan kelayakan suatu usaha. Masing-masing aspek tidak berdiri sendiri akan tetapi saling berkaitan. Artinya jika salah satu aspek tidak dipenuhi maka perlu dilakukan perbaikan atau tambahan yang diperlukan.

Urutan penilai aspek mana yang harus didahului tergantung dari kesiapan penilai dan kelengkapan data yang ada. Tentu saja dalam hal ini dengan pertimbangan prioritas mana yang harus didahului lebih dulu dan mana yang berikutnya. Secara umum prioritas aspek-aspek yang perlu dilakukan studi kelayakan adalah sebagai berikut:

1. Aspek hukum

Dalam aspek ini yang akan dibahas adalah masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen perusahaan, mulai dari bentuk badan usaha sampai ke izin-izin yang dimiliki. Kelengkapan dan keabsahan dokumen sangat penting, karena hal ini merupakan dasar hukum yang dipegang apabila dikemudian hari timbul masalah. Keabsahan dan kesempurnaan dokumen dapat diperoleh dari pihak-pihak yang menerbitkan atau mengeluarkan dokumen tersebut.

2. Aspek pasar dan pemasaran

Untuk menilai apakah perusahaan yang akan melakukan investasi ditinjau dari segi pasar dan pemasaran memiliki peluang pasar yang diinginkan atau tidak. Atau dengan kata lain seberapa besar potensi pasar yang ada untuk produk yang ditawarkan dan seberapa besar *market share* yang dikuasai oleh para pesaing dewasa ini. Kemudian bagaimana strategi pemasaran yang akan dijalankan, untuk merangkap peluang pasar yang ada. Dalam hal ini untuk menentukan besarnya pasar nyata dan potensi pasar yang ada maka perlu dilakukan riset pasar dan analisa persaingan, baik dengan terjun langsung kelapangan maupun dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber. Kemudian setelah di ketahui pasar nyata dan potensi pasar bagi perusahaan (badan usaha) yang ada barulah disusun strategi pemasarannya.

3. Aspek keuangan

Penelitian dalam aspek ini di lakukan untuk menilai biaya-biaya apa saja yang akan dikeluarkan dan seberapa besar biaya-biaya yang akan dikeluarkan. Kemudian juga meneliti seberapa besar pendapatan yang akan diterima jika proyek jadi dijalankan. Penelitian ini meliputi seberapa lama investasi yang ditanamkan akan kembali. Kemudian dari mana saja sumber pembiayaan bisnis tersebut dan bagai mana tingkat suku bunga yang berlaku, sehingga jika dihitung dengan formula penilai investasi sangat menguntungkan. Metode penilaian yang akan digunakan nantinya dengan *Payback period*, *Net present value*, *Intyernal rate of return*, *Profitability indeks*, *Break event poin* serta dengan rasio-rasio keuangan lainnya.

4. Aspek teknis/operasi

Dalam aspek ini akan diteliti adalah mengenai lokasi usaha, baik kantor pusat, cabang, pabrik atau gudang. Kemudian penentuan *lay out* gedung, mesin dan peralatan serta *lay out* ruangan sampai kepada usaha perluasan selanjutnya. Penelitian mengenai lokasi meliputi berbagai pertimbangan, apakah harus dekat pasar, dekat bahan baku, dekat tenaga kerja, dekat pemerintahan, dekat lembaga keuangan, dekat dengan pelabuhan atau pertimbangan lainnya. Kemudian mengenai penggunaan padat karya, maka akan memberikan kesempatan kerja, namun jika padat karya justru sebaliknya.

5. Aspek manajemen/organisasi

Yang dinilai dalam aspek ini adalah para pengelola usaha dan struktur organisasi yang ada. Proyek yang dijalankan akan berhasil apabila dijalankan oleh orang-orang yang propisional, mulai dari merencanakan, melaksanakan sampai dengan mengendalikannya apabila terjadi penyimpangan. Demikian pula dengan struktur organisasi yang dipilih harus sesuai dengan bentuk dan tujuan usahanya

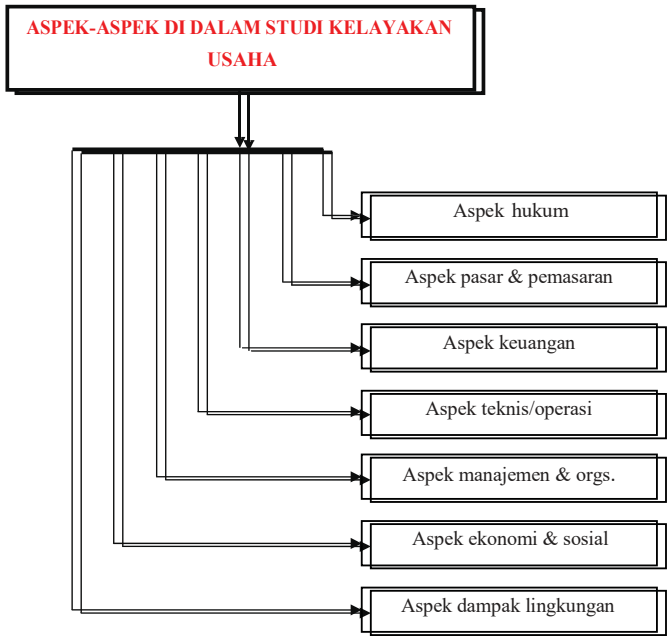
6. Aspek ekonomi sosial

Penelitian dalam aspek ekonomi adalah untuk melihat seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan jika proyek tersebut dijalankan. Pengaruh tersebut terutama terhadap ekonomi secara luas serta dampak sosialnya terhadap masyarakat secara keseluruhan. Dampak ekonomi tertentu, peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang bekerja dipabrik atau masyarakat diluar lokasi pabrik. Demikian pula dengan dampak sosial yang ada seperti tersedianya sarana dan prasarana seperti jalan, jembatan, penerangan, telepon, air, tempat kesehatan, pendidikan, sarana olahraga dan sarana ibadah.

7. Aspek dampak lingkungan

Merupakan analisa yang paling dibutuhkan pada saat ini, karena setiap proyek yang dijalankan akan sangat besar dampaknya terhadap lingkungan disekitarnya, baik terhadap darat, air dan udara, yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kehidupan manusia, binatang dan tumbuh-tumbuhan yang ada disekitarnya

Perusahaan adalah bentuk organisasi dituntut harus bisa mengelola organisasinya sebaik mungkin agar berdaya guna dan berhasil guna mendapatkan kinerja perusahaan yang optimal.



Gambar 5.2: Aspek-aspek SKU

6

Manajemen Keuangan Usaha

Menurut Bambang Riyanto (1995;4) “Manajemen keuangan” adalah dalam pengertian manajemen terkandung fungsi-fungsi perencanaan, pengarahan dan pengendalian”. Sehubungan dengan itu, maka perlu diadakan perencanaan dan pengendalian yang baik dalam menggunakan dana maupun dalam pemenuhan kebutuhan dana.

Menurut Suad Husnan (1992;4) Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Dalam menjalankan perusahaannya, perusahaan memerlukan berbagai aktiva tetap, seperti mesin, alat alat pabrik, peralatan kantor, dan lain sebagainya, untuk memperoleh itu semua diperlukan dana.

Dari kedua pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan adalah bagian yang terpenting dari suatu perusahaan karena sangat mempengaruhi aktivitas perusahaan.

6.1. Pengertian Investasi

Menurut Van Home (1993;106) “Investasi adalah kegiatan yang dilangsungkan yang memanfaatkan pengeluaran kas pada waktu sekarang ini dengan tujuan untuk menghasilkan laba yang diharapkan dimasa yang akan datang”.

Menurut Fitz (1991;16) “Investasi adalah aktivitas yang berkaitan dengan usaha penarikan sumber - sumber untuk dipakai mengadakan barang modal pada saat sekarang ini dan dengan barang modal tersebut akan dihasilkan aliran produk baru dimasa yang akan datang”.

Pengertian dan arti penting *capital budgeting* (penganggaran modal) pengertian *capital budgeting*.

Capital budgeting (penganggaran modal) merupakan anggaran yang dibuat oleh perusahaan, apabila perusahaan tersebut melakukan investasi dalam aktiva tetap. Dimana keputusan tersebut diambil melalui proses evaluasi atau penilaian atas layak atau tidaknya investasi aktiva tetap tersebut.

Menurut Bambang Riyanto (1995;121) “*capital budgeting* adalah keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana dimana jangka waktu kembalinya melebihi waktu satu tahun”.

Pentingnya Capital Budgeting

Capital budgeting mempunyai arti penting bagi perusahaan karena menyangkut kelancaran operasional perusahaan dimasa yang akan datang.

Menurut Bambang Riyanto (1995;121) *capital budgeting* mempunyai arti yang sangat penting bagi perusahaan, karena:

1. Dana yang dikeluarkan akan terikat untuk jangka waktu yang panjang.
2. Investasi dalam aktiva tetap menyangkut harapan terhadap hasil penjualan diwaktu yang akan datang.
3. Pengeluaran dana untuk keperluan tersebut biasanya meliputi jumlah yang besar
4. Kesalahan dalam pengambilan keputusan mengenai pengeluaran modal tersebut akan mempunyai akibat yang panjang dan berat.

6.2. Analisa Proyek Investasi

1. Aliran kas (*cash flow*)

Dalam studi kelayakan suatu investasi, arus kas menduduki tempat yang sangat penting sebab pengeluaran dan penerimaan proyek dimasa yang akan datang selalu dinyatakan dalam bentuk arus kas.

Menurut Bambang Riyanto (1995;122) setiap usul pengeluaran modal (*capital expenditure*) selalu mengandung dua macam aliran kas:

1. Aliran kas keluar (*net outflow of cash*)

Yaitu pengeluaran kas yang diperlukan untuk melakukan investasi baru

2. Aliran kas masuk netto tahunan (*net annual inflow of cash*)

Yaitu kas sebagai hasil dari investasi baru tersebut, yang sering pula disebut dengan *net cash proceeds* atau cukup dengan istilah *proceeds*.

Dalam aliran kas, depresiasi disini diperhitungkan khusus untuk aktiva tetap yang mempunyai umur kegunaan yang terbatas.

Menurut Weston dan Copeland (1992;!21), ada empat metode depresiasi yang biasa digunakan, yaitu :

1. *Straight line depreciation* (metode garis lurus)

Yaitu proses alokasi biaya dari aktiva tetap yang dihitung sesuai dengan proses berlakunya waktu, sehingga jumlah biaya depresiasi periodik sama besar sepanjang umur aktiva yang bersangkutan.

2. *Sum of the years digits method* (metode jumlah angka tahun)

Yaitu proses alokasi untuk memperoleh depresiasi yang semakin menurun jumlahnya dengan angka penimbang terhadap bagian depresiasi.

3. *Declining balance method* (metode saldo menurun)

Yaitu metode depresiasi yang jumlahnya semakin menurun dengan membebaskan tarif prosentase tetap dari nilai buku yang menurun.

4. Metode unit produksi

Yaitu metode dimana terdapat biaya yang dapat disusutkan (harga pembelian dikurangi nilai sisa), dibagi dengan perkiraan mesin, sehingga diperoleh tarif penyusutan perjam.

2. Peramalan rugi laba/*forecasting* rugi laba

Dalam mengambil keputusan untuk investasi, perusahaan akan menggunakan sumber-sumber yang ada pada saat ini dengan harapan bahwa pemakaian sumber-sumber tersebut mampu menyumbangkan manfaat ekonomis yang lebih besar dimasa yang akan datang. Sehubungan dengan itu, sebagai dasar dalam perhitungan estimasi aliran kas selama umur ekonomis, peramalan rugi laba harus dibuat.

Yaitu dengan memprhitungkan penerimaan berupa hasil penjualan dan biaya-biaya yang timbul, seperti: biaya pemeliharaan, biaya bunga, dan lain-lain. Rumus untuk peramalan adalah:

$$Y = a + bX$$

6.3. Metode Penilaian Investasi

Menurut Indriyo (1992; 137) alat-alat yang digunakan untuk menganalisis investasi pada aktiva tetap adalah sebagai berikut:

a. *Payback Period* (P.P)

Payback Period menunjukkan periode waktu yang diperoleh untuk menutup kembali uang yang telah diinvestasikan dengan hasil yang akan diperoleh dari investasi tersebut.

b. *Net Present Value* (NPV)

Dalam metode ini kita mengukur faktor diskonto. Semua pengeluaran dan penerimaannya (dimana saat pengeluaran serta penerimaan tidak dalam waktu yang bersamaan) harus diperbandingkan dengan nilai yang sebanding dalam arti waktu.

c. *Profitability Index* (PI)

Profitability index adalah perbandingan dari *present value* dari *net cash flow* dengan *present value* dari initial outlays

d. *Internal Rate of Return* (IRR)

Internal rate of return adalah tingkat diskonto (*discount rate*) yang menjadikannya sama dengan antara *present value* dari penerimaan *cash* dan *present value* dari investasi tingkat diskonto yang menunjukkan *net present value* atau sama besarnya dengan nol.

Internal rate of return dapat dicari dengan sistem coba-coba (*trial and error*) yaitu mencari NPV pada *discount rate* yang kita sukai.

6.4. Manajemen Kredit

Pengertian Kredit

Dalam bahasa sehari-hari kata kredit sering diartikan memperoleh barang dengan membayar sejumlah cicilan atau angsuran dikemudian hari atau memperoleh pinjaman uang yang pembayarannya dilakukan dikemudian hari dengan cicilan, atau angsuran sesuai dengan perjanjian, jadi dapat diartikan bahwa kredit dapat berbentuk barang atau berbentuk uang. Baik kredit berbentuk barang maupun kredit berbentuk uang dalam hal pembayarannya adalah dengan menggunakan metode angsuran atau cicilan tertentu.

Menurut asal mulanya kredit berasal dari Bahasa Yunani (*credere*) yang berarti kepercayaan (*truth or faith*). Maksudnya adalah apabila seseorang memperoleh kredit berarti mereka memperoleh kepercayaan, sedangkan bagi pemberi kredit artinya memberikan kepercayaan kepada seseorang bahwa uang yang dipinjamkan pasti kembali.

Sedangkan menurut Teguh Pudjo Muljono (1996:10) pengertian kredit adalah “kemampuan untuk melaksanakan suatu pembelian atau mengadakan suatu pinjaman dengan suatu perjanjian, dan pembayaran akan ditangguhkan pada suatu jangka waktu yang telah disepakati.

Tujuan dan Fungsi Kredit

Setiap pemberian kredit mempunyai tujuan dan fungsi masing-masing, dalam hal ini tujuan pemberian kredit adalah:

- 1). Mencari keuntungan, yaitu untuk memperoleh hasil dan pemberian kredit tersebut.
- 2). Membantu usaha nasabah, yaitu untuk membantu usaha nasabah yang memerlukan dana, baik dana investasi maupun untuk modal kerja.

Sedangkan fungsi kredit antara lain:

- 1). Meningkatkan daya guna uang.
Maksudnya kredit yang diberikan berguna untuk menghasilkan barang atau jasa oleh si penerima kredit.
- 2). Untuk meningkatkan peredaran dan lalu-lintas uang.
Dalam hal ini uang yang diberikan akan beredar dari satu wilayah ke wilayah lainnya sehingga, suatu daerah yang kekurangan uang dengan memperoleh kredit maka daerah tersebut akan memperoleh tambahan uang dari daerah lainnya.
- 3). Untuk meningkatkan daya guna barang.
Kredit yang diberikan oleh Bank akan dapat digunakan oleh debitur untuk mengolah barang yang tidak berguna menjadi berguna atau bermanfaat.
- 4). Meningkatkan peredaran barang.
Kredit yang diberikan akan menambah arus barang dari satu daerah ke daerah lainnya sehingga jumlah barang bertambah.

5). Untuk meningkatkan kegairahan usaha.

Bagi penerima kredit tentu akan dapat meningkatkan kegairahan usaha, apalagi si nasabah yang memang modalnya pas-pasan.

6). Meningkatkan pemerataan pendapatan.

Kredit yang diberikan dapat menyerap banyak tenaga kerja sehingga mengurangi pengangguran bila kredit tersebut digunakan untuk mendirikan pabrik.

Jenis-jenis Kredit

Secara umum menurut Kasmir (1999:99), jenis-jenis kredit dapat dilihat dari berbagai segi antara lain:

1. Dilihat dari segi kegunaan.

○ Kredit investasi.

Kredit yang biasanya dipergunakan untuk keperluan perluasan usaha atau membangun proyek-proyek jangka panjang.

○ Kredit modal kerja.

○ Kredit yang biasanya dipergunakan untuk keperluan peningkatan produksi dalam operasionalnya untuk kegiatan jangka pendek.

2. Dilihat dari segi tujuan kredit.

○ Kredit produktif.

Kredit yang digunakan untuk peningkatan usaha atau produksi, investasi. Kredit ini diberikan untuk menghasilkan barang dan jasa.

○ Kredit konsumtif

Kredit yang digunakan untuk dikonsumsi secara pribadi, dalam kredit ini tidak ada penambahan barang atau jasa yang dihasilkan karena memang digunakan untuk seseorang atau badan usaha.

○ Kredit perdagangan.

Kredit yang diberikan untuk perdagangan, biasanya untuk membeli barang dagangan yang pembayarannya diharapkan dari hasil penjualan barang tersebut.

3. Dilihat dari segi jangka waktu.

○ Kredit jangka pendek.

Kredit yang diberikan dengan jangka waktu kurang dari satu tahun atau paling lama satu tahun.

○ Kredit jangka menengah.

Kredit yang diberikan dengan jangka waktu yang berkisar antara satu sampai dengan tiga tahun, biasanya kredit jenis ini digunakan untuk investasi.

○ Kredit jangka panjang.

Merupakan kredit yang jangka waktu pengembaliannya paling lama di atas tiga atau lima tahun. Biasanya jenis kredit ini dipergunakan untuk investasi jangka panjang.

4. Dilihat dari segi Jaminan.

- Kredit dengan jaminan,
Kredit yang diberikan berdasarkan jaminan tertentu, yang dapat berupa barang berwujud maupun tidak berwujud atau jaminan orang.
- Kredit tanpa jaminan.
Merupakan kredit yang diberikan tanpa jaminan barang atau orang tertentu.

5. Dilihat dari sektor usaha.

- Kredit pertanian.
Merupakan kredit yang dibiayai untuk sektor perkebunan atau pertanian rakyat. Sektor usaha pertanian dapat berupa jangka pendek atau jangka panjang.
- Kredit peternakan.
Dalam hal ini untuk jangka pendek misalnya, peternakan ayam dan jangka panjang kambing atau sapi.
- Kredit industri.
Yaitu kredit untuk membiayai kredit usaha kecil, menengah atau besar.
- Kredit pertambangan.
Jenis usaha tambang yang dibiayainya biasanya dalam jangka panjang seperti, tambang emas, minyak atau timah.
- Kredit pendidikan.
Merupakan kredit yang diberikan untuk membangun sarana dan prasarana pendidikan atau dapat pula berupa kredit untuk para mahasiswa.
- Kredit profesi.
Diberikan kepada para profesional seperti, dosen, dokter atau pengacara.
- Kredit perumahan.
Yaitu kredit untuk membiayai pembangunan atau pembelian rumah.
Dan sektor-sektor lainnya.

Analisis Kredit

Adapun penjelasan untuk analisis dengan 5C kredit adalah sebagai berikut:

1). *Character*.

Suatu keyakinan bahwa, sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar dapat dipercaya, hal ini tercermin dari latar belakang si nasabah baik yang bersifat latar belakang pekerjaan maupun yang bersifat pribadi seperti: cara hidup atau gaya hidup yang dianutnya, keadaan keluarga, hobby dan *social standing*-nya&ini semua merupakan ukuran “kemauan” membayar.

2). *Capacity*.

Untuk melihat nasabah dalam kemampuannya dalam bidang bisnis yang dihubungkan dengan pendidikannya, kemampuan bisnis juga diukur dengan kemampuannya

daiam memahami tentang ketentuan-ketentuan pemerintah. Begitu pula dengan kemampuannya dalam menjalankan usahanya selama ini. Pada akhirnya akan terlihat “kemampuannya” dalam mengembalikan kredit yang disalurkan.

3). *Capital.*

Untuk melihat penggunaan modal apakah efektif, dilihat laporan keuangan (neraca dan laporan rugi/laba) dengan melakukan pengukuran seperti dari segi *likuiditas*, *solvability* rentabililas dan ukuran lainnya. *Capital* juga harus dilihat dari sumber mana saja yang ada sekarang ini.

4). *Collateral.*

Merupakan jaminan yang diberikan calon nasabah baik yang bersifat klasik maupun non fisik. Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahannya, sehingga jika terjadi suatu masalah, maka jaminan yang dititipkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.

5). *Condition.*

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi dan politik sekarang dan dimasa yang akan datang sesuai sektor masing-masing, serta prospek usaha dari sektor yang ia jalankan. Penilaian prospek bidang usaha yang dibiayai hendaknya benar-benar memiliki prospek yang baik, sehingga kemungkinan kredit tersebut bermasalah relatif kecil.

Kemudian penilaian kredit dengan metode analisis 7P adalah sebagai berikut;

1). *Personality.*

Yaitu menilai nasabah dari segi kepribadiannya atau tingkahlakunya sehari-hari maupun masa lalunya. *Personality* juga mencakup sikap, emosi, tingkah laku dan tindakan nasabah dalam menghadapi suatu masalah.

2). *Party.*

Yaitu mengklasifikasikan nasabah kedalam klasifikasi tertentu atau golongan-golongan tertentu berdasarkan modal, loyalitas sena karakternya. Sehingga nasabah dapat digolongkan kegolongan tertentu dan akan mendapatkan fasilitas yang berbeda dari Bank.

3). *Purpose.*

Yaitu untuk mengetahui tujuan nasabah dalam mengambil kredit, termasuk jenis kredit yang diinginkan nasabah. Tujuan pengambilan kredit dapat bermacam-macam. Sebagai contoh apakah untuk modal kerja atau investasi, konsumtif atau produktif dan lain sebagainya.

4). *Prospect.*

Yaitu untuk menilai usaha nasabah dimasa yang akan datang menguntungkan atau tidak, atau dengan kata lain mempunyai prospek atau sebaliknya. Hal ini penting mengingat jika suatu fasilitas kredit yang dibiayai tanpa mempunyai prospek, bukan hanya Bank yang rugi akan tetapi juga nasabah.

5). *Payment.*

Merupakan ukuran bagaimana cara nasabah mengembalikan kredit yang telah diambil atau dari sumber mana saja dana untuk pengembalian kredit.

6). *Profitability.*

Untuk menganalisis bagaimana kemampuan nasabah dalam mencari laba, *profitability* diukur dari periode keperiode apakah akan tetap sama atau akan semakin meningkat, apalagi dengan tambahan kredit yang akan diperolehnya.

7). *Protection.*

Tujuannya adalah bagaimana menjaga agar usaha dan jaminan mendapatkan perlindungan. Perlindungan dapat berupa jaminan barang atau orang atau jaminan asuransi.

Secara umum aspek-aspek pertimbangan kredit tersebut meliputi:

1). Aspek yuridis/hukum.

Yang kita nilai dalam aspek ini adalah masalah legalitas badan usaha serta izin-izin yang dimiliki perusahaan yang mengajukan kredit. Penilaian dimulai dengan akta pendirian perusahaan, sehingga dapat diketahui siapa-siapa pemilik dan besarnya modal masing-masing pemilik. Kemudian juga diteliti keabsahannya adalah seperti:

- (Surat Izin Usaha Industrial.U.I) untuk sektor industri.
- Surat Izin Usaha Perdagangan (S.I.U.P) untuk sektor perdagangan.
- Tanda Daftar perusahaan (TDP).
- Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).
- Keabsahan surat-surat yang dijaminan misalnya sertifikat tanah.
- Serta hal-hal yang dianggap penting lainnya.

2). Aspek pemasaran.

Dalam aspek ini yang kita nilai adalah permintaan terhadap produk yang dihasilkan sekarang ini dan dimasa yang akan datang prospeknya bagaimana. Yang perlu diteliti dalam aspek ini adalah:

- Pemasaran produknya minimal 3 bulan yang lalu atau 3 tahun yang lalu.
- Rencana penjualan dan produksi minimal 3 bulan atau 3 tahun yang datang.
- Peta kekuatan pesaing yang ada.
- Prospek produk secara keseluruhan.

3). Aspek keuangan.

Aspek yang dinilai adalah sumber-sumber dana yang dimiliki untuk membiayai usahanya dan bagaimana penggunaan dana tersebut.

Disamping itu hendaknya dibuatkan *cash flow* dari pada keuangan perusahaan.

Penilaian Bank dari segi aspek keuangan biasanya dengan suatu kriteria kelayakan investasi yang mencakup antara lain:

- Rasio-rasio keuangan.
- Payback period*.
- Net Present Value* (NPV).
- Profitability Index* (PI).
- Internal Rate of Return* (IRR).
- And Break Even Point* (BEP).

4). Aspek teknis/operasi.

Aspek ini membahas masalah yang berkaitan dengan produksi seperti kapasitas mesin yang digunakan, masalah lokasi, *layout* ruangan dan mesin-mesin termasuk jenis mesin yang digunakan.

5). Aspek manajemen.

Untuk menilai struktur organisasi perusahaan, sumber daya manusia yang dimiliki serta latar belakang pengalaman sumber daya manusianya. Pengalaman perusahaan dalam mengelolah berbagai proyek yang ada dan pertimbangan lainnya.

6). Aspek sosial ekonomi.

Menganalisis dampaknya terhadap perekonomian dan masyarakat umum seperti:

- Meningkatkan ekspor barang.
- Mengurangi pengangguran atau lainnya.
- Meningkatkan pendapatan masyarakat.
- Tersedianya sarana dan prasarana.
- Membuka isolasi daerah tertentu.

7). Aspek amdal.

Menyangkut analisis terhadap lingkungan baik darat, air atau udara jika proyek atau usaha tersebut dijalankan, Analisis ini dilakukan secara mendalam apakah apabila kredit tersebut disalurkan maka proyek yang dibiayai akan mengalami pencemaran lingkungan disekitarnya. Pencemaran yang sering terjadi antara lain terhadap:

- a. Tanah/darat menjadi gersang.
- b. Air, menjadi limbah berbau busuk, berubah warna atau rasa.
- c. Udara mengakibatkan polusi, bising dan panas.

Prosedur Pemberian Kredit

Prosedur pemberian kredit secara umum dapat dibedakan antara pinjaman perseorangan dengan pinjaman oleh suatu badan hukum, kemudian dapat pula ditinjau segi tujuannya apakah konsumtif atau produktif.

Secara umum akan dijelaskan prosedur pemberian kredit oleh badan hukum sebagai berikut:

1). Pengajuan berkas-berkas.

Dalam hal ini pemohon kredit mengajukan permohonan kredit yang dituangkan dalam suatu proposal. Pengajuan proposal kredit hendaknya yang berisi antara lain:

- a. Latar belakang perusahaan seperti riwayat hidup singkat perusahaan jenis bidang usaha, identitas perusahaan, nama pengurus berikut pengetahuan dan pendidikannya, perkembangan perusahaan serta relasinya dengan pihak-pihak pemerintah dan swasta.
- b. Maksud dan tujuan.
- c. Besarnya kredit dan jangka waktu.
- d. Cara pemohon mengembalikan kredit, dijelaskan secara rinci cara-cara nasabah dalam mengembalikan kreditnya apakah dari hasil penjualan atau cara lainnya.
- e. Jaminan kredit, merupakan jaminan untuk menutupi segala risiko terhadap kemungkinan macetnya suatu kredit baik yang ada unsur kesengajaan atau tidak. Penilaian jaminan kredit haruslah teliti jangan sampai terjadi sengketa, palsu dan sebagainya. Biasanya jaminan diikat dengan suatu asuransi tertentu.

2). Penyelidikan berkas jaminan.

Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah berkas yang diajukan sudah lengkap sesuai persyaratan dan sudah benar. Jika menurut pihak perbankan belum lengkap atau cukup maka nasabah diminta untuk segera melengkapinya dan apabila sampai batas tertentu nasabah tidak sanggup melengkapi kekurangan tersebut, maka sebaiknya permohonan kredit dibatalkan saja.

3). Wawancara I

Merupakan penyelidikan kepada calon peminjam dengan langsung berhadapan dengan calon peminjam, untuk meyakinkan apakah berkas-berkas tersebut sesuai dan lengkap seperti dengan yang Bank inginkan. Wawancara ini juga untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan nasabah yang sebenarnya. Hendaknya dalam wawancara ini dibuat serilek mungkin sehingga diharapkan hasil wawancara akan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

4). *On the Spot*.

Merupakan kegiatan pemeriksaan kelengkapan dengan meninjau berbagai objek yang akan dijadikan usaha atau jaminan. Kemudian hasil *On the Spot* dicocokkan dengan hasil wawancara I. Pada saat hendak melakukan *On the Spot* hendaknya jangan diberitahukan kepada nasabah. Sehingga apa yang kita lihat di lapangan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

5). Wawancara II.

Merupakan kegiatan perbaikan berkas, jika mungkin ada kekurangan-kekurangan pada saat setelah dilakukan *on the spot* di lapangan. Catatan yang ada pada permohonan dan pada saat wawancara I dicocokkan dengan pada saat *on the spot* apakah ada kesesuaian dan mengandung suatu kebenaran.

6). Keputusan kredit.

Keputusan kredit dalam hal ini adalah menentukan apakah kredit akan diberikan atau ditolak, jika diterima maka, dipersiapkan administrasinya, biasanya keputusan kredit yang akan mencakup:

- a. Jumlah uang yang diterima.
- b. Jangka waktu kredit.
- c. Dan biaya-biaya yang harus dibayar.

Keputusan kredit biasanya merupakan keputusan *learn* atau kelompok. Begitu pula bagi kredit yang ditolak maka hendaknya dikirim surat penolakan sesuai dengan alasannya masing-masing,

7). Penandatanganan akad kredit atau perjanjian lainnya.

Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari diputuskannya kredit, maka sebelum kredit dicairkan terlebih dahulu calon nasabah menandatangani akad kredit, mengikat jaminan dengan hipotik dan sural perjanjian atau pernyataan yang dianggap perlu. Penandatanganan dilaksanakan;

- a. Antara Bank dengan debitur secara langsung atau,
- b. Dengan melalui notaris.

8). Realisasi kredit.

Realisasi kredit diberikan setelah penandatanganan surat-surat yang diperlukan dengan membuka rekening giro atau tabungan di bank yang bersangkutan.

9). Penyaluran atau penarikan dana.

Adalah pencairan atau pengambilan uang dari rekening sebagai realisasi dari pemberian kredit dan dapat diambil sesuai ketentuan dan tujuan kredit yaitu:

- a. Sekaligus atau,
- b. Secara bertahap.

Perhitungan Kebutuhan Kredit

Menurut Munawir (1995:249), perhitungan ini tergantung pada jenis kredit yang akan diberikan, untuk kredit jangka pendek (kredit modal kerja) maka kebutuhan kredit dapat diketahui dari *budget* kas atau menggunakan metode perputaran modal kerja (*gross working capital turn over*) dengan cara sebagai berikut:

- 1). Pada tingkat penjualan sekarang.

Penjualan Bersih	
Perputaran Modal Kerja	Rp.

- 2). Untuk tambahan penjualan yang direncanakan

Tambahan Penjualan	
Perputaran Modal Kerja	Rp..... (+)

- 3). Jumlah modal kerja yang dibutuhkan
- Rp.

- 4) Modal kerja yang dibutuhkan sekarang Rp.....(-)
- 5). Jumlah kredit yang dapat dipertimbangkan Rp.

Apabila jenis kredit yang akan diberikan adalah kredit jangka panjang (kredit investasi) maka kebutuhan kredit dapat diketahui dari *budget* modal (*capital budgeting*) atau dari rencana penggunaan kredit yang diajukan oleh pemohon kredit. Dari penilaian terhadap aspek imansial kiranya sudah mencakup tujuan dari pada penilaian pertimbangan pemberian kredit, yaitu dapat mengetahui sampai dimana kemampuan perusahaan pemohon kredit didalam:

- (1) Melaksanakan operasinya pada masa yang akan datang.
- (2) Menyediakan kebutuhan modal kerja.
- (3) Memenuhi kewajiban finansialnya.
- (4) Menciptakan/memperoleh laba.

Seberapa jauh analisis atau penilaian aspek keuangan ini akan tergantung kepada seberapa besar kecilnya risiko yang harus dihadapi oleh Bank, kalau risiko sedemikian besarnya maka pihak Bank dapat mengadakan penilaian lebih luas dan teliti.

6.5. Laporan Keuangan

Menurut Mulyadi (2001:5), pengertian laporan keuangan dapat berupa neraca, laporan laba/rugi, laporan perubahan laba yang ditahan, laporan harga pokok produksi, laporan biaya pemasaran, laporan harga pokok penjualan, daftar umum piutang, daftar utang yang akan dibayar, daftar saldo persediaan yang lambat penjualannya, laporan berisi informasi yang merupakan keluarga sistem akuntansi, laporan dapat berbentuk hasil cetak komputer dan tayangan pada layar monitor.

Bentuk laporan keuangan secara umum antara lain:

(1). Neraca

Merupakan laporan sistematis yang mencakup aktiva serta, modal dan suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu.

Aktiva, tidak terbatas pada kekayaan perusahaan yang berwujud namun juga meliputi pengeluaran-pengeluaran atau biaya-biaya yang belum atau masih harus dialokasikan (*intangibile asset*) seperti; *good will*, hak paten, dan lainnya. Pada dasarnya aktiva dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

- **Aktiva lancar, meliputi:**

- Kas atau uang tunai yang digunakan untuk membiayai ~~operasional~~ perusahaan.
- Investasi jangka pendek (surat-surat berharga/*marketable securities*), investasi yang sifatnya sementara jangka pendek dengan maksud untuk memanfaatkan uang kas yang sementara belum dibutuhkan dalam operasional perusahaan.

- Piutang wesel, tagihan perusahaan kepada pihak lain yang ~~diadakan~~ dalam suatu wesel/perjanjian yang diatur dalam undang-undang.
- Piutang dagang, tagihan-tagihan kepada pihak lain sebagai akibat ~~ada~~ penjualan barang dagangan secara kredit.
- Persediaan, untuk perusahaan perdagangan yang dimaksud ~~dan~~ persediaan adalah semua barang-barang yang diperdagangkan yang sampai tanggal *neraca* masih digudang atau belum laku terjual.
- Piutang penghasilan/penghasilan yang masih harus diterima, ~~penghasilan~~ yang sudah menjadi hak perusahaan karena perusahaan telah memberikan jasa prestasinya, tetapi belum diterima pembayarannya sehingga merupakan tagihan.
- Persekot/biaya yang dibayar dimuka, pengeluaran untuk memperoleh ~~ip~~ prestasinya dari pihak lain.

• **Aktiva tidak lancar, meliputi:**

- Investasi jangka panjang.
- Aktiva tetap, kekayaan yang secara fisik tidak tampak namun ~~merupakan~~ suatu hak yang memiliki nilai-nilai untuk digunakan dan merupakan milik perusahaan.
- Beban yang ditanggung, menunjukkan adanya ~~pengeluaran/biaya~~ yang mempunyai manfaat jangka panjang atau pengeluaran yang akan dibebankan juga dalam periode-periode berikutnya.
- Aktiva lain-lain, menunjukkan kekayaan/aktivitas perusahaan yang ~~tidak~~ dapat/belum dapat dimasukkan dalam klasifikasi-klasifikasi sebelumnya. Kewajiban-kewajiban.
- Semua utang perusahaan kepada pihak lain yang belum terpenuhi, ~~dan~~ utang ini merupakan sumber dana atau modal perusahaan yang berasal dari kreditur, terbagi atas:
 - utang lancar/utang jangka pendek, merupakan kewajiban ~~keuangan~~ perusahaan yang pelunasannya/pembayarannya akan dilakukan dalam jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan.
 - utang jangka panjang, kewajiban keuangan yang jangka ~~waktu~~ pembayarannya panjang.

Modal merupakan hak/bagian yang dimiliki perusahaan yang ditunjukkan dalam pos modal (modal saham), surplus dan laba yang ditahan atau kelebihan nilai aktiva yang dimiliki oleh perusahaan terhadap seluruh kewajibannya.

Berdasarkan susunannya, nilai buku dari total aktiva pada neraca harus sama dengan nilai buku dari total kewajibannya. Selisih antara aktiva jangka pendek (aktiva lancar) dengan kewajiban jangka pendek disebut modal kerja bersih (*net working capital*), selama aktiva jangka pendek lebih besar dari pada kewajiban jangka pendek, perusahaan dikatakan dalam posisi likuiditas yang baik.

(2). Laporan laba rugi.

Merupakan laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran mengenai hasil usaha suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu, laba bersih mencerminkan semua pos laba rugi selama satu periode kecuali koneksi masa lalu disajikan sebagai penyesuaian atas saldoditahan.

Menurut Munawir (1995:26-27), laporan laba rugi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Bentuk *single step*, yaitu dengan menggabungkan semua penghasilan menjadi satu kelompok, sehingga menghitung laba/rugi bersih hanya memerlukan satu langkah, yaitu mengurangi total biaya terhadap total penghasilan.
- b. Bentuk *multiple step*, dalam bentuk ini pengelompokan dilakukan lebih teliti sesuai dengan prinsip yang digunakan secara umum.

(3). Laporan perubahan posisi keuangan.

Laporan ini menunjukkan semua aspek penting dari aktivitas pembiayaan dan investasi tanpa memandang apakah transaksi tersebut berpengaruh langsung pada kas atau unsur-unsur modal kerja lainnya.

Pengguna laporan keuangan antara lain sebagai berikut:

- a. Pemegang saham (investor).

Mereka memerlukan informasi laporan keuangan untuk menentukan membeli, menahan, atau menjual investasi, juga untuk menilai kemampuan perusahaan tertentu dalam membayar deviden.

- b. Karyawan.

Merupakan kelompok yang tertarik pada informasi mengenai stabilitas dan profitabilitas suatu perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memberikan balas jasa, manfaat pensiun dan kesempatan kerja.

- c. Pemberi pinjaman.

Untuk memutuskan apakah layak atau tidaknya suatu perusahaan diberikan pinjaman, menentukan jangka waktu jatuh tempo dan, besar bunga yang sanggup dibayarkan oleh peminjam.

- d. Pelanggan.

Pelanggan berkepentingan mengetahui informasi mengenai kelangsungan hidup perusahaan terutama bila mereka terlibat dalam perjanjian jangka panjang dengan bergantung pada perusahaan tersebut.

- e. Pemerintah.

Yaitu untuk dapat menetapkan kebijakan pajak dan sebagai dasar untuk menyusun statistik pendapatan nasional dan statistik lainnya.

6.6. Sumber Dan Penggunaan Modal Kerja

Dana sebagai sumber modal meliputi sumber dan penggunaan modal kerja (selisih antara aktiva lancar dan utang lancar) yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi modal kerja, dalam analisis modal kerja, maka perubahan yang bersifat menambah modal kerja disebut sumber dana dan yang bersifat mengurangi disebut penggunaan dana.

Sumber dana(modal kerja) yang bersifat menambah dana(sumber dana), antara lain:

a. Penjualan aktiva tidak lancar.

Disebabkan aktiva lancar sebagai hasil penjualan tersebut bertambah sedangkan utang jangka pendek tetap. Analisis yang diperlukan dalam transaksi ini adalah untuk mengetahui apakah penjualan disertai adanya laba atau rugi, dan juga untuk mengetahui apakah perubahan modal kerjasama atau tidak besarnya dengan perubahan investasi. (aktiva tetap yang dijual tersebut).

b. Pertambahan utang jangka panjang.

Apabila hutang timbul atau bertambah maka dana akan bertambah hal ini disebabkan aktiva lancar (kas) bertambah sebagai hasil pinjaman tersebut sedangkan utang jangka pendek tetap.

Analisis yang diperlukan adalah untuk mengetahui apakah besarnya pertambahan dana sama atau tidak dengan pertambahan utang jangka panjang tersebut.

c. Pertambahan modal.

Apabila modal bertambah (adanya emisi atau penempatan saham baru) maka dana bertambah. Hal ini disebabkan aktiva lancar (kas/piutang kepada pemegang saham) sedangkan utang jangka pendek tetap. Analisis ini diperlukan untuk mengetahui apakah besarnya pertambahan dana sama/tidak dengan besarnya nominal saham yang ditetapkan.

d. Hasil operasi laba bersih (laba perusahaan).

Apabila perusahaan mendapatkan laba maka dana akan bertambah. Analisis yang dibutuhkan adalah analisis terhadap laporan rugi/laba, besarnya pertambahan dana yang berasal dari laba operasi adalah sebesar laba bersih ditambah penyusutan dan amortisasi aktiva tetap, kecuali jika laba tersebut sebagian atau seluruhnya diambil oleh pemilik perusahaan.

e. Laba penjualan efek (investasi jangka pendek).

Apabila terjadi penjualan efek (aktiva lancar), maka laba yang diperoleh dari transaksi ini akan menambah dana. Hal ini disebabkan pertambahan aktiva lancar (kas) sebagai hasil penjualan lebih besar dari pengurangan aktiva lancar.

Sumber dana tersebut di atas menurut sifatnya dapat digolongkan menjadi tiga jenis yaitu:

a. Penambahan modal,

merupakan kenaikan modal baik karena laba, penambahan modal usaha atau tambahan investasi dari pemilik.

- b. Penurunan aktiva tidak lancar.
Merupakan berkurangnya investasi karena penjualan atau penyusutan.
- c. Penambahan utang jangka pendek.
Merupakan bertambahnya utang jangka panjang baik dalam bentuk obligasi, kredit investasi, kredit modal, kerja maupun hipotik.

Penggunaan dana (modal kerja)

Transaksi-transaksi yang bersifat mengurangi dana (penggunaan dana) adalah sebagai berikut:

a. Pertambahan aktiva tidak lancar.

Apabila aktiva tidak lancar (investasi dan aktiva tetap) bertambah karena pembelian maka dana akan berkurang, hal ini disebabkan pertambahan aktiva tidak lancar tersebut disertai turunnya aktiva lancar (kas) apabila pembelian dilakukan secara tunai. Sebaliknya bila pembelian secara kredit maka utang jangka pendek bertambah.

Analisis yang diperlukan untuk menjelaskan harga perolehan aktiva lancar terutama sesuai dengan prinsip harga perolehan

b. Pembayaran utang jangka panjang.

Ketika terjadi pembayaran utang jangka panjang maka dana akan berkurang hal ini disebabkan berkurangnya aktiva lancar tetapi utang jangka pendek tetap.

Analisis ini diperlukan untuk mengetahui apakah jumlah yang harus dibayar sama/tidak dengan jumlah pengurangan utang jangka panjang tersebut.

c. Pengurangan modal.

Bila terjadi pengurangan modal maka dana akan berkurang.

Hal ini disebabkan pengurangan modal tersebut disertai pengurangan aktiva lancar (kas) atau pertambahan hutang jangka pendek (apabila pembayaran tidak tunai).

Analisis ini diperlukan untuk mengetahui apakah jumlah pembayaran sama atau tidak dengan nominal saham yang ditarik.

d. Pembayaran biaya-biaya.

Apabila terjadi pembayaran biaya maka dana akan berkurang hal ini disebabkan transaksi tersebut mengurangi aktiva lancar. Analisis ini diperlukan untuk mengetahui jumlah pengurangan dana yang sebenarnya akibat timbulnya biaya-biaya tersebut.

e. Kerugian penjualan efek.

Dalam penjualan efek dana akan berkurang, hal ini disebabkan pertambahan aktiva lancar (kas) hasil penjualan efek lebih kecil dari pengurangan aktiva lancar.

f. Pembentukan dana untuk tujuan tertentu.

Apabila terjadi pembentukan dana untuk tujuan tertentu (dana pelunasan obligasi, dana pensiun, dana ekspansi) maka dana akan berkurang. Hal ini disebabkan terjadinya perubahan aktiva lancar menjadi aktiva tetap. Analisis ini penting untuk mengetahui besar dan, pembentukkan dana tersebut.

Penggunaan dana tersebut di atas menurut sifatnya dapat dibedakan menjadi empat jenis:

a. Pertambahan aktiva tidak lancar.

Yaitu terjadinya pertambahan aktiva tidak lancar (investasi aktiva tidak tetap) baik melalui pembelian maupun pembentukan dana untuk tujuan tertentu.

b. Pembayaran utang jangka panjang.

Yaitu berkurangnya utang jangka panjang (pinjaman obligasi, hipotik, kredit investasi, kredit modal kerja) karena pembayaran.

c. Pengurangan modal.

Yaitu berkurangnya modal karena penarikan modal/pengambilan *pn've* maupun akibat timbulnya kerugian.

d. Pengurangan dalam aktiva lancar.

Yaitu berkurangnya aktiva lancar karena penjualan dengan menderita kerugian.

(1). Analisis perbandingan laporan keuangan:

Dengan cara memperbandingkan neraca dan laporan laba rugi untuk dua periode.

(2). Analisis rasio:

Digunakan untuk menilai prestasi suatu perusahaan. Rasio dapat menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dalam penelitian ini, penulis menggunakan rasio sebagai berikut ini;

a. Rasio likuiditas.

$$\text{- Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

$$\text{- Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar - persediaan}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

b. Rasio Solvabilitas,

$$\text{- Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Modal}}$$

$$\text{- Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Total aktiva}}$$

$$\text{c. Inventory Turn Over} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

$$\text{d. Net Working Capital} = \text{Aktiva lancar} - \text{utang lancar}$$

(3). Analisis laporan penggunaan modal kerja, dilihat adanya kenaikan atau penurunan terhadap modal kerja yang mungkin ditunjukkan dalam kas, efek,

piutang, maupun dalam persediaan atau adanya kenaikan/penurunan utang lancar.



Manajemen Usaha Kecil Dan Menengah

7.1. Pendahuluan

Kedudukan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peranan penting dan strategis dalam sistem perekonomian nasional, antara lain karena:

1. Jumlah unit usaha sangat besar (tercatat sekitar 3,4 juta).
2. Menyerap banyak tenaga kerja (tahun 2006 sebanyak 8,7 juta orang).
3. Sebagai kreditor relatif patuh dalam pengembalian modal.
4. Daya tahan UKM cukup tinggi dalam menghadapi berbagai gejolak (krisis moneter pada tahun 1997).

Sehingga bisa dikatakan UKM adalah tulang punggung perekonomian yang telah berulang kali terbukti menyumbang lebih dari 50% PDB.

Menghadapi era perdagangan bebas dan mulai diberlakukannya 1 Januari 2010, Indonesia membuka pasar dalam negeri kepada negara-negara ASEAN (Indonesia, Thailand, Malaysia, Singapura, Philipina dan Brunei Darussalam, Kamboja, Vietnam) dengan Cina yang disebut dengan ASEAN China *Free Trade Agreement* (ACFTA). Berdampak kepada semakin meningkatnya peluang sekaligus ancaman bagi UKM di dalam negeri dari serbuan produk asing dengan mutu dan harga yang sangat bersaing. Terlebih lagi diberlakukannya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) sejak awal 2016 dimana negara-negara di luar Indonesia memandang Indonesia sebagai “ladang emas”. Yang lebih dikhawatirkan bila UKM memandang MEA dan era globalisasi sebagai rintangan bagi eksistensinya akibat ketidak mampuannya, maka hal ini akan sangat berbahaya bagi struktur industri secara keseluruhan. Maka tidak heran Pemerintahan Jokowi-Jk giat menelurkan paket kebijakan yang tujuannya mengantisipasi agar perusahaan di Indonesia diuntungkan dan memenangkan persaingan.

Berdasarkan hasil studi UKM di Indonesia yang dilakukan oleh Prof. Urata dari Jepang pada tahun 2000, ditemukan 4 (empat) kelemahan utama non keuangan dari UKM, yaitu (Noordin Noor:2006):

1. Kurangnya pengetahuan tentang teknologi produksi dan pengawasan mutu.
2. Keterbatasan dalam bidang pemasaran.
3. Keterbatasan SDM dalam bidang peningkatan mutu SDM.
4. Kurangnya pengetahuan administrasi tentang pembiayaan akuntansi.

Globalisasi telah memberikan isyarat bahwa masa ke depan akan diwarnai oleh persaingan yang semakin ketat antar pelaku usaha dengan ekonomi biaya murah. Sebelumnya, UKM juga sudah banyak mengalami kesulitan dalam menghadapi persaingan dengan sektor usaha nasional yang lebih kuat. Apalagi dampak globalisasi telah semakin masuk ke dalam negeri. Oleh karena itu, pelaku usaha khususnya yang berskala UKM perlu mempersiapkan strategi yang tepat untuk membuat UKM Indonesia mampu menghadapi persaingan, baik itu dalam skala nasional, regional maupun global berdaya saing tinggi.

UKM merupakan suatu kegiatan bisnis yang dilakukan, baik itu oleh perorangan maupun kelompok, dimana modal awalnya tidak bernilai besar dan memiliki tujuan untuk memperoleh laba dengan jumlah tenaga kerja dan asset yang relatif terbatas. Umumnya seorang yang berkecimpung dalam dunia usaha dinamakan pengusaha atau wirausaha. Biasanya seorang wirausaha itu mempunyai keberanian mengambil risiko dalam memulai memimpin suatu usaha, untuk mencapai keuntungan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya (manusia, bahan peralatan dan modal) secara efektif dan efisien.

Usaha atau bisnis yang sukses merupakan cerminan dari wirausaha yang sukses. Dalam setiap kegiatannya wirausaha tersebut mampu melihat peluang dan memanfaatkannya untuk mencapai keuntungan yang berguna bagi dirinya, lingkungan serta kelanjutan usahanya. Apabila wirausaha dalam setiap kegiatan usahanya maupun hidup dan kehidupannya adil dan seimbang. Maka tujuan dirinya akan sejalan dengan tujuan keluarga dan bangsanya.

7.2. Ciri-ciri Usaha Kecil Menengah

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) perlu dipersiapkan agar mampu bertahan hidup dan berkembang walaupun harus menghadapi persaingan dengan pelaku ekonomi yang lebih kuat, baik dalam negeri maupun dari luar negeri. Berbagai program pembinaan terhadap UKM yang dilakukan selama ini tampaknya tidak terlalu memperhatikan ciri-ciri khas UKM yang sesungguhnya perlu dimanfaatkan secara tepat agar dapat menjadi kekuatan yang tidak bisa disaingi oleh pelaku-pelaku ekonomi yang lebih kuat.

UKM sesungguhnya memiliki ciri-ciri yang unik, memiliki sifat-sifat khusus, yang menyebabkannya tidak tepat untuk menjalankan kegiatan-kegiatan usaha tertentu. Tetapi ciri-ciri yang khas itu pula yang menyebabkannya bisa menjadi unggul apabila UKM mengambil posisi tertentu dalam dunia industri maupun dunia usaha.

Ciri-ciri Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

1. Umumnya dikelola oleh pemiliknya.
2. Struktur organisasinya sederhana.

3. Pemilik mengenal karyawan-karyawannya.
4. Persentase kegagalan perusahaan tinggi.
5. Kekurangan manajer-manajer ahli.
6. Modal jangka panjang sulit diperoleh.
7. Jumlah karyawan sedikit.

Perbedaan antara bisnis usaha kecil dan bisnis usaha besar adalah seperti ditunjukkan pada Tabel 7.1 sebagai berikut:

Tabel 7.1: Perbedaan antara bisnis usaha kecil dan bisnis besar

No	Perbedaan usaha	
	Bisnis Kecil	Bisnis Besar
1	Umumnya pemilik jadi manajer	Manajer bukan pemilik
2	Daerah operasi lokal	Regional atau nasional
3	Organisasi sederhana	Organisasi kompleks
4	Pemilik intim dengan karyawan	Pemilik tidak kenal dengan karyawan
5	Banyak kegagalan	Jarang yang gagal
6	Pemilik serba bisa	Manajemen spesialis

Batasan Usaha Industri

Usaha Industri Kecil dan Menengah (UKM) menurut kementerian perindustrian adalah perusahaan industri yang terdiri dari industri kecil dan industri menengah, yaitu:

1. Industri kecil adalah perusahaan yang mempunyai kegiatan usaha di bidang industri dengan nilai investasi paling banyak Rp 200 juta tidak termasuk nilai tanah dan bangunan tempat usaha. Serta mempunyai nilai penjualan per tahun Rp 1 milyar atau kurang.
2. Industri menengah adalah perusahaan yang melakukan kegiatan usaha di bidang industri dengan nilai investasi lebih besar dari Rp 200 juta sampai dengan paling banyak Rp 10 milyar tidak termasuk nilai tanah dan bangunan tempat usaha. Serta mempunyai nilai penjualan per tahun lebih besar dari Rp 1 milyar namun kurang dari Rp 50 milyar.
3. Industri besar adalah perusahaan yang melakukan kegiatan usaha dibidang industri dengan nilai investasi lebih besar dan Rp 10 milyar tidak termasuk nilai tanah dan bangunan tempat usaha. Serta mempunyai nilai penjualan per tahun lebih besar dari Rp 50 milyar. Sedangkan batasan mengenai ukuran usaha dilihat dari jumlah tenaga kerja, ditunjukkan pada Tabel 7.2. Gambaran keunggulan dan keberhasilan usaha kecil dapat dipaparkan pada Tabel 7.3 berikut ini.

Tabel 7.2: Ukuran usaha

No	Ukuran Usaha	Jumlah Pekerja (orang)
1	Mikro	1-4
2	Kecil	5-19
3	Menengah	20-99
4	Besar	100 atau lebih

Sumber: Departemen perindustrian dan perdagangan, rencana induk pengembangan IKM 2002-2004, Buku 1: Kebijakan dan strategi umum pengembangan IKM, 2002: hal 1.

Tabel 7.3: Keunggulan dan keberhasilan usaha kecil

No	Keunggulan	Keberhasilan
1	Tidak birokratis dan mandiri	Sikap kerja keras, optimis, mau berkorban untuk keberhasilan usahanya
2	Fleksibilitas	Menjual produk atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat
3	Dinamis	Hubungan antara pemilik dan pekerja cukup dekat dan akrab
4	Kebanyakan pemilik ulet dan bekerja keras	Faktor keberuntungan menjadi penting
5	Efisiensi dalam pengeluaran	Kegagalan usaha kecil
6	Kebebasan bertindak dan memuluskan bisnis	Kurang pengetahuan dan pengalaman tentang usahanya
7	Keakraban dan hubungan erat dengan karyawan	Keterbatasan modal yang dimiliki
8	-	Keterbatasan metode dan sarana penunjang usahanya
9	-	Manajemen yang buruk

Adapun kelemahan dari usaha kecil adalah sebagai berikut:

1. Kurang berorientasi pada masa depan
2. Jarang inovasi
3. Jarang mengadakan kaderisasi
4. Cepat puas
5. Kurang tanggap teknologi
6. Kurang paham akan regulasi
7. Kurang paham manajemen
8. Struktur modal tidak memadai

8

Segmentation, Targeting Dan Positioning

8.1. Pendahuluan

Dalam rangka untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, perusahaan harus mendeskripsikan segmen pasar untuk memahami apa yang diminta pasar (*demand perspectives*), kebutuhan dan keinginan (*wants and needs*), manfaat yang dicari (*benefits sought*). Perusahaan harus mencegah jangan sampai terjadi pelarian pelanggan (*customers switchable*) dan seharusnya memperoleh loyalitas pelanggan (*customers loyalty*).

Perusahaan perlu melakukan pengelompokan masyarakat menurut karakteristik tertentu untuk tujuan program pemasaran yang disebut sebagai *segmentation*. Setelah segmentasi dilakukan, selanjutnya dikerjakan market targeting. Market targeting berarti memilih mana dari segmen-segmen pasar yang tersedia untuk dijadikan sasaran pemasaran perusahaan ritel. Setelah targeting, berikutnya adalah marketing, positioning. Melakukan positioning berarti bagaimana menempatkan nama perusahaan (*Brand*) dan *merchandise*-nya di benak konsumen yang dituju atau memposisikan diri didalam otak dan hati konsumen.

8.2. Segmentasi (*Segmentation*)

Kotler, mendefinisikan segmentasi pasar sebagai suatu proses untuk membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang lebih homogeny, dimana tiap kelompok konsumen dapat dipilih sebagai target pasar untuk dicapai perusahaan dengan strategi bauran pemasarannya, sedangkan Murphy, mendefinisikan segmentasi pasar sebagai suatu proses membagi keseluruhan pasar (lingkungan) yang heterogen menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan homogen dengan kebutuhan yang relatif serupa yang diharapkan dapat dipenuhi oleh suatu perusahaan dengan baik.

Segmentasi pasar membantu perusahaan untuk membuat suatu produk yang spesifik dan memenuhi kebutuhan sebagian pasar yang menjadi targetnya, sehingga kegunaan segmentasi pasar untuk desain strategi pemasaran adalah sebagai berikut:

- Memperoleh posisi bersaing yang lebih efektif bagi merek-merek yang ada
- Lebih mengefektifkan lagi posisi merek saat ini dengan bertumpu pada pasar terbatas
- Memisahkan posisi dua atau lebih merek dari perusahaan yang sama untuk meminimalisasi kanibalisme
- Mengidentifikasi Gap dalam pasar yang menunjukkan peluang untuk mengembangkan produk baru

Segmentasi pasar yang efektif harus memenuhi persyaratan berikut:

- Dapat diukur (*measurability*): menunjukkan bahwa besar daya beli setiap segmen harus dapat diukur dengan tingkat tertentu, meskipun pada kenyataannya beberapa variabel tertentu tidak mudah diukur.
- Dapat dicapai (*accessibility*): menunjukkan seberapa jauh segmen dapat dijangkau dan dilayani dengan efektif.
- Berarti (*substantially*): suatu kelompok akan pantas disebut segmen apabila cukup besar dan atau cukup menguntungkan.
- Layak (*feasibility*): menunjukkan seberapa jauh program-program efektif dapat disusun untuk menarik minat segmen.

Variabel-variabel segmentasi dapat dilihat pada tabel 8.1 dibawah ini.

Komponen	Pasar konsumen akhir	Pasar Industrial
Segmentasi	Kebutuhan, keinginan, manfaat, solusi atas masalah, situasi pemakaian, tingkat pemakaian	Kebutuhan, keinginan, manfaat, solusi atas masalah, situasi pemakaian, tingkat pemakaian, ukuran, industry, pasar yang dilayani, saluran distribusi
Deskripsi		
• Demografis	Usia, pendapatan, status pernikahan, tipe dan ukuran keluarga, gender, kelas sosial, dan lain-lain.	Industri, ukuran, lokasi, pemasok saat ini, utilisasi teknologi, dan lain-lain.
• Psikografis	Gaya hidup, nilai, dan karakteristik kepribadian.	Karakteristik kepribadian pengambil keputusan.
• Perilaku	Situasi pemakaian, tingkat pemakaian, produk komplementer dan produk substitusi yang digunakan, loyalitas merek, dan lain-lain.	Situasi pemakaian, tingkat pemakaian, produk komplementer dan produk substitusi yang digunakan, loyalitas merek, ukuran pesenan, aplikasi, dan lain-lain.

<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan keputusan 	<p>Pilihan individu atau kelompok (keluarga), pembelian keterlibatan tinggi atau rendah, sikap dan pengetahuan tentang kelas produk, sensitivitas harga, dan lain-lain.</p>	<p>Formalisasi prosedur pembelian, ukuran dan karakteristik kelompok pembuat keputusan, pemakaian konsultan eksternal, kriteria pembelian yang tersentralisasi (terdesentralisasi), sensitivitas harga, biaya beralih pemasok, dan lain-lain.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Pola media 	<p>Tingkat pemakaian, tipe media yang digunakan, frekuensi pemakaian, dan lain-lain.</p>	<p>Tingkat pemakaian, tipe media yang digunakan, frekuensi pemakaian, penerimaan terhadap wiraniaga, dan lain- lain.</p>

Dalam melakukan segmentasi pasar terdapat prosedur yang biasa dilakukakn dalam riset pemasaran, dimana terdiri dari tiga tahap yaitu:

Tahap survey

Para peneliti akan mengadakan wawancara dan membentuk tim fokus untuk menambah pengetahuan tentang motivasi, sikap dan perilaku konsumen dan untuk melakukan hal tersebut peneliti menyiapkan kusioner formal untuk mengumpulkan data tentang:

- Atribut-atribut produk dan tingkat kepentingannya
- Perhatian merek (*brand awareness*) dan rating merek (*brandratings*)
- Pola penggunaan produk
- Sikap berdasarkan kategori produk
- Demografik psikografik dan mediagrafik dari responden

Tahap Analisis

Peneliti akan menggunakan analisis faktor terhadap data untuk memisahkan variabel yang berkorelasi tinggi, lalu dilakukan analisis pengelompokkan untuk menghasilkan segmen-segmen pasar.

Tahap Pemberian Profil

Masing-masing kelompok akan diberikan profil yang berhubungan dengan sikap, perilasi, demografik, psikografik dan kebiasaan konsumsi media. Contoh segmentasi pada Diamond Supermarket

Berdasarkan hasil observasi dan *survey*, mayoritas segmentasi pada *D-best* Fatmawati adalah ibu rumah tangga, pensiunan, dan ekspatriat. Dan menurut pihak management, target konsumen Diamond Supermarket adalah mencakup semua segmen yaitu dari kalangan bawah sampai atas (premium).

8.3. Target (Targeting)

Target (targeting) adalah memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki atau cara perusahaan mengoptimalkan suatu pasar dan dalam penentuan target pasar perusahaan

harus menggunakan konsep prioritas, variabilitas dan fleksibilitas. Konsep variabilitas digunakan untuk menghadapi situasi persaingan yang sudah semakin meningkat, karena perusahaan tidak bisa memberikan pelayanan yang sama kepada semua orang yang udah diprioritaskan. Semakin sama akan semakin tidak optimal, dan perusahaan dapat optimal dalam melayani orang jika bisa memberikan lebih banyak variasi. Konsep fleksibilitas ada hubungannya dengan variasi tadi karena semakin fleksibel, suatu perusahaan bisa memberikan variasi tanpa banyak keluar ongkos tambah. Contoh target marketing pada Diamond Supermarket.

Target marketing di diamond supermarket adalah semua segmen pada keluarga atau pun individual. Selain target mereka pada konsumen tersebut ekspatriat. Dilihat dari penyediaan produk impor mereka yang telah disediakan pada display prouk di Diamond Supermarket.

8.4. Posisi (*Positioning*)

Pengertian positioning diberikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

- **Menurut Don E. Schwitz**

Positioning adalah bagaimana untuk meningkatkan sekaligus menempatkan produk yang kita buat terhadap pesaing kita dalam pikiran konsumen, dengan kata lain positioning dipakai untuk mengisi dan memenuhi keinginan konsumen dalam kategori tertentu.

- **Menurut Kotler**

Sebuah tindakan dalam mendesain penawaran perusahaan dan image sehingga menciptakan tempat dan nilai tersendiri dalam pikiran konsumen.

- **Menurut Al Ries dan Jack Trout**

Positioning adalah segala sesuatu yang anda lakukan terhadap pikiran dari prospek, dengan kata lain Anda menempatkan produk ke dalam alam pikiran proses Anda

- **Menurut David A. Aaker**

Positioning merupakan kata lain dari “kesan”, dan kesan itu ditujukan kepada sejumlah objek yang membentuk persaingan satu sama lain.

Jadi dapat disimpulkan positioning merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain produk-produk mereka sehingga dapat menciptakan kesan dan image tersendiri dalam pikiran konsumennya sesuai dengan yang diharapkan.

Beberapa strategi penentuan posisi (positioning) untuk menghadapi dunia persaingan adalah sebagai berikut:

- Penentuan posisi menurut atribut: Perusahaan memposisikan diri menurut atribut seperti ukuran, lama keberadaan dan seterusnya.
- Penentuan posisi menurut manfaat: Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu.

- Penentuan posisi menurut penggunaan atau penerapan: Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah penggunaan atau penerapan.
- Penentuan posisi menurut pemakai: Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai.
- Penentuan posisi menurut pesaing: Produk memposisikan diri lebih baik dari pada pesaing yang disebutkan namanya atau tersirat.
- Penentuan posisi menurut kategori produk: Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.
- Penentuan posisi kualitas atau harga: Produk diposisikan menawarkan nilai terbaik

Menurut Kotler terdapat 4 klasifikasi posisi perusahaan menurut peranannya dalam pasar sasaran, yaitu :

- **Pemimpin pasar**

Perusahaan ini memiliki pangsa pasar terbesar dan biasanya memimpin dalam perubahan harga, peluncuran produk baru, cakupan distribusi dan intensitas promosi.

- **Penantang pasar**

Posisi perusahaan ini berada setelah pemimpin pasar atau berada pada posisi kedua. Perusahaan ini dapat melakukan dua hal, mereka dapat menyerang si pemimpin pasar secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar (penantang pasar) atau mereka dapat tenang dan tidak menimbulkan gejolak (pengikut pasar)

- **Pengikut pasar**

Perusahaan model ini lebih suka mengikuti dari pada menantang pemimpin pasar. Adapun hal-hal yang ditiru biasanya pada produk, distribusi dan iklan si pemimpin, tetapi meskipun strategi pemasarannya mengikuti si pemimpin pasar biasanya masih terdapat perbedaan dibanding si pemimpin pasar seperti harga, kemasan atau selain mengadaptasi kadang-kadang memperbaikinya.

- **Penceruk pasar**

Alternatif dari pengikut pasar besar adalah pemimpin dalam pasar kecil atau ceruk (*niche*). Perusahaan kecil umumnya menghindari persaingan melawan perusahaan besar dan mengarah pasar kecil yang tidak menarik perusahaan besar dan ide dasar penceruk adalah spesialisasi. Contoh positioning pada Diamond Supermarket

Positioning Diamond Supermarket adalah pada produk *fresh* dan penawaran harga yang cukup murah. Berdasarkan hasil FGD (*Focus Group Discussion*), pelanggan mengatakan bahwa produk *fresh* yang berada di Diamond Supermarket memiliki kualitas yang bagus dibandingkan kualitas pada kompetitor, dan harga yang ditawarkan oleh mereka juga cukup reasonable dan murah.

Menurut pelanggan bahwa Diamond memiliki tempat belanja yang cukup nyaman dibandingkan Hypermarket. Karakteristik pelanggan Diamond Supermarket adalah tidak menyukai tempat ramai, lebih senang pada tempat yang nyaman dan tenang. Dan juga memiliki produk yang lengkap dan kualitas yang baik. Dapat dilihat bahwa positioning Diamond Supermarket di mata para pelanggannya adalah kualitas

produk bagus, *fresh* dan murah dan tempat belanja yang nyaman.

9

Aspek Pemasaran Bagi Kewirausahaan

9.1. Aspek Pemasaran Wirausahawan Baru

Pada tahap awal seorang wirausahaan baru harus mempunyai kemampuan melihat ke depan akan prospek bisnis dari aspek pemasaran (*customer future condition*) yang mencakup jawaban alas pertanyaan: *change of customer behavior?*

1. *Who are (he customers) Occupants*
2. *What do they need and Want Object*
3. *Why Objectives are they Trying to Satisfy Objective*
4. *Who Participates in the buying to decision Organi/ation*
5. *How do customers make their buying decision Operation*
6. *When do customers seen ready to buy Occasions*
7. *Where do customer prefer to buy Outlet*

Tabel 9.1: Specipic Objectives of Entrepreneur

Objective	Meansurement Of Objective		Time Frame Of Objective
	Efficiency	Quantitative	Short Term
• Sales			
• Profitability			
• Market Share			
• Market Position			
• Productivity			
• Product/service			
• Quality			
• Innovation			
• Employment morale			
• Management			

• Training/Development			
------------------------	--	--	--

Objective	Measurement Of Objective		Time Frame Of Objective
	Efficiency	Quantitative	Short Term
• Social Concern and			
• Responsibility			
	Effectiveness	Quality	Long Term

The Success New Entrepreneur In Create Market Competition

1. *Win through higher quality*
2. *Win through better services*
3. *Win through lower price*
4. *Win through high market share*
5. *Win through adaptation and customization*
6. *Win through continuous product improvement*
7. *Win through product innovation*
8. *Win through exceeding customer expectation*
9. *Win through entering high-growth markets*

Aspek Analisis Pasar

External environment

- *Economy*
- *Culture*
- *Technology*
- *Demand*
- *Legal Consideration*
- *Competition*
- *Raw Material*

Internal environment

- *Financial resources*
- *Goal and objective*
- *Management team*
- *Suppliers*

Industry Environment

Six different type essential unique

- *Emerging industry*
- *Transitional industry*
- *Maturing industry*

- *Decline industry*
- *Fragmented industry*
- *Global industry*

9.2. Analisis SWOT

Wirausahawan sebaiknya mengetahui analisis SWOT adalah suatu model analisa untuk mengidentifikasi seberapa besar dan kecilnya kekuatan dan kelemahan perusahaan serta seberapa besar dan kecilnya peluang dan ancaman yang mungkin terjadi.

Perubahan dan gelombang bisnis yang semakin rumit dan penuh dengan ketidakpastian, maka dewan perencana strategi harus lebih tajam dalam melakukan analisis lingkungan. Sejumlah *trend* asumsi-asumsi yang relevan harus dipikirkan kembali (*Re-thingking*), didata kembali (*Re-inventing*) dan ditata kembali (*Re-engineering*). Kekuatan 3R di atas sedapat mungkin dilakukan dalam menentukan tujuan, sasaran dan stratetegi, taktik dan kebijakan perusahaan atau organisasi.

Kebutuhan data dari analisis lingkungan dapat menggunakan metode analisis SWOT. Analisis yang menyeluruh dari semua aspek, baik aspek lingkungan internal maupun eksternal. Untuk menganalisis lingkungan internal, perusahaan atau organisasi harus dapat mengidentifikasi semua besar kecilnya kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan eksterna, perusahaan atau organisasi harus dapat mengidentifikasi semua besar kecilnya peluang dan ancaman yang potensial mengganggu perusahaan atau organisasi. Periksalah dengan baik Gambar 3-4 matrik SWOT dalam sesi ini.

- ***Strength***

Adalah suatu kekuatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi, seperti sumber daya pemasaran dan distribusi, sumber daya rekayasa (R&D) sumber daya produksi dan operasi serta sumber daya keuangan ditambah dengan kemampuan lainnya yang sesuai terhadap kebutuhan pasar dan unggul dibandingkan pesaing.

- ***Weakness***

Adalah suatu kelemahan yang dimiliki perusahaan atau organisasi, seperti sumber daya pemasaran dan distribusi, sumber daya rekayasa (R&D), sumber daya produksi dan operasi serta sumber daya keuangan ditambah lagi dengan kelemahan lainnya terhadap kebutuhan pasar dan lemah dibandingkan dengan pesaing.

- ***Oportunity***

Adalah suatu kesempatan atau peluang potential yang dimiliki perusahaan atau orgganisasi, seperti peluang sosio ekonomi, teknologi, pesaing, pemasok dan peluang pemerintah yang dapat menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

- ***Threat***

Adalah suatu ancaman potensial yang mungkin terjadi terhadap perusahaan atau organisasi, seperti ancaman sosio ekonomi, teknologi, pesaing dan persaingan, serta ancaman aspek pemerintah yang dapat mengganggu dan mengancam kelangsungan

hidup dalam lingkungan perusahaan.

Search Resources	Strengths (S) 1. 2. Identifikasi 3. Kekuatan	Weaknesses (W) 1. 2. Identifikasi 3. Kelemahan
Opportunities (O) 1. Identifikasi 2. Kesempatan 3.	SO Strategies 1. Menggunakan kekuatan untuk menangkap kesempatan	WO Strategies 1. Mengatasi 2. Kelemahan dengan 3. Mengambil 4. Kesempatan
Threats (T) 1. 2. 3. Identifikasi 4. Ancaman	ST Strategies 1. 2. Menggunakan 3. Kekuatan untuk 4. Menghindarkan 5. Ancaman .	WT Strategies 1. 2. Meminimalkan 3. Kelemahan & 4. Menghindarkan 5. Ancaman

Gambar 9.1: Matriks SWOT

9.3. Analisis Rantai Nilai

Di dalam analisis rantai nilai (*value chain*) ini adalah usaha untuk membagi usaha, ke dalam aktifitas-aktifitas perusahaan, Aktifitas tersebut oleh Michael Porter di dalam bukunya *Competitive Advantage* dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu.

○ Aktifitas utama (*primary activity*)

Pada aktifitas ini meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan aktifitas logistik ke dalam, aktifitas operasi, aktifitas logistik ke luar, aktifitas pemasaran dan penjualan serta aktifitas pelayanan.

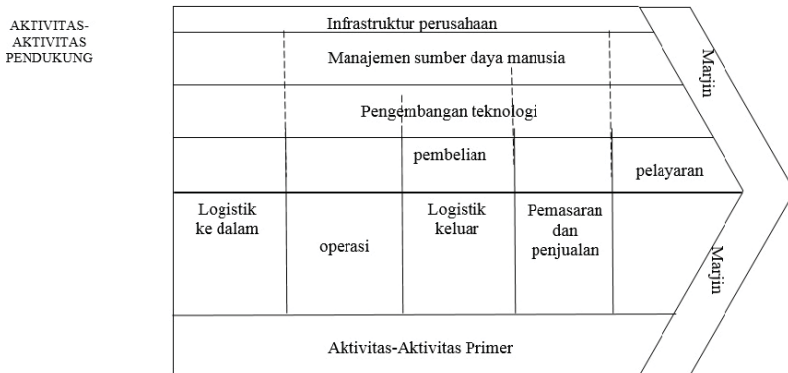
○ Aktifitas pendukung (*secondary activity*)

Pada aktifitas ini meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan aktifitas infrastruktur perusahaan, aktifitas manajemen sumber daya manusia, aktifitas pengembangan teknologi dan aktifitas pembelian.

Aktifitas ini seperti yang ditunjukkan pada Gambar 36 didalam sesi ini, bahwa perusahaan menciptakan nilai tambah dari kegiatannya untuk konsumen. Jika nilai tersebut merupakan harga atau nilai yang harus dibayar oleh konsumen dengan jumlah yang diharapkan, maka perusahaan akan memperoleh marjin atau keuntungan. Apalagi jika perusahaan menciptakan nilai yang tinggi sedangkan biayanya rendah berarti perusahahaan akan memperoleh marjir yang lebih tinggi.

Aktifitas-aktifitas tersebut tidak semua perusahaan dapat melakukannya, ada perusahaan yang mampu melaksanakan dan banyak tidak mampu melakukannya secara keseluruhan. Jika tidak mampu melaksanakannya sebagian, maka yang sebagian dapat; diserahkan kepada pihak lain. Misalnya perusahaan IBM; Apple dan banyak lagi yang lainnya meng-*outsourcing*-kan atau menyerahkannya kepada pihak lain atau pihak luar didalam pembuatan processor komputer.

Untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perusahaan sebaiknya melakukan *benchmarking*, yaitu suatu teknik untuk mengembangkan kemampuan perusahaan agar dapat unggul dibanding dengan pesaing. Proses strategi *benchmarking* ini dapat menggunakan strategi generik, seperti diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh dan fokus, baik fokus diferensiasi maupun fokus biaya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada pembahasan strategi generik dalam buku ini. Gambar 3.6: analisa rantai nilai dari porter



Gambar 9.2: Analisa Rantai Nilai dari Porter

9.4. Strategi Usaha (Bisnis)

Strategi pemasaran yang baik harus dibangun atas dasar pemahaman bisnis yang kuat dalam dinamika pasar, dikombinasikan dengan pemahaman kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*), pesaing, *skills human capital*, pemasok baik kedalam maupun keluar. Tidak hanya itu, tetapi kemampuan untuk memvariasi *marketing mix*, *segmentation targeting and positioning* akan sangat membantu memenangkan persaingan bisnis.

Definition of strategy is a fundamental plan of action that is intended to accomplish the company's objective (Lesser Robert Bittel 1998: 942) Definisi strategi ialah suatu rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kenneth R. Andrews menyatakan bahwa strategi perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud atau tujuan yang menghasilkan kebijaksanaan utama dan merencanakan untuk pencapaian tujuan serta merinci jangkauan bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan. Berikut diberikan beberapa pengertian lagi:

- a. *Strategy, a word derived from the ancient Greek “strategia” (which mean the art of the general) is concerned with the key decisions required to reach an objective or set of objective. (William M. Pride, O.C. Ferrel “Marketing” Basic Concepts and Decisions fourth Edition, Houghton Mifflin Coy, Boston, 1995 : 25)*
- b. *A marketing strategy encompasses selecting and analyzing a target market (the group of people whom the organization wants to reach) and determining an appropriate marketing mix that will satisfy those people.*
- c. *Strategy is the determination of basic long-term goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out those goals (Chandler, 2002).*
- d. *Strategy consists of integrated decisions, actions, or plans that will set and achieve viable organization goal (Smart, 1995).*
- e. Kemudian ditambahkan lagi pengertian dari strategi bisnis:
- f. *Business strategies are the directional action decisions, which are required competitively to achieve the company’s purposes.*

Perbedaan Strategi dan Taktik:

Strategy is directional actions decisions for the company as a whole and for any function or area of the business, sedangkan tactic is implementation of the strategies, with emphasis normally confined to the direct-line functions of the business, such as sales and marketing, manufacturing, engineering, research and development.

Jadi strategi ialah penetapan rencana atau arah keseluruhan dari bisnis, sedangkan taktik ialah suatu cara yang merupakan implementasi dari strategi yang menekankan pada daya dukungnya untuk keberhasilan strategi pada bagian-bagian tertentu dalam kegiatan bisnis. Maka, strategi pemasaran adalah penetapan suatu rencana untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Di dalam pemasaran, yang diibaratkan sebagai suatu medan tempur bagi para produsen, dan para pedagang, maka perlu sekali ditetapkan strategi. bagaimana memenangkan peperangan. Banyak lawan dihadapi dalam medan pasar, namun lawan-lawan dalam medan pasar ini, tidak boleh dimatikan. sebagaimana halnya musuh dalam perang militer. Terutama dalam sistem ekonomi pancasila diharuskan adanya saling asuh antara pengusaha kuat dan pengusaha lemah, sistem bapak angkat. Hanya dalam penguasaan pasar masing-masing mencoba menguasai pasar dan memperkokoh kedudukannya. Oleh sebab itu perusahaan perlu strategi, maka ditetapkanlah *grand strategy* atau strategi besar, dan *core strategy* atau strategi inti. Jika *grand strategy* ini sudah benar, maka diharapkan kegiatan pemasaran perusahaan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Perusahaan akan dapat menguasai *market share* yang luas ataupun *market position* yang mantap. *Market share* artinya penguasaan luas pasar, sedangkan *market position* ialah kedudukan yang kokoh dari suatu produk. Misalnya *market share* dan mobil-mobil buatan Jepang sangat luas, sedangkan mobil Mercedes Benz memiliki *market position* yang tidak tergoyahkan.

9.5. Kekuatan Luar Yang Mempengaruhi Usaha

Pada gambar tersebut dapat dilihat adanya organisasi perusahaan yang dikelilingi oleh *environmental forces* (pengaruh kekuatan dari luar) yaitu berupa pengaruh dari:

- a. Sistem ekonomi.
- b. Sistem pemerintahan.
- c. Sistem sosial budaya.

Sekarang marilah kita perhatikan satu-persatu unsur yang ada dalam gambar tersebut.

1. Organisasi

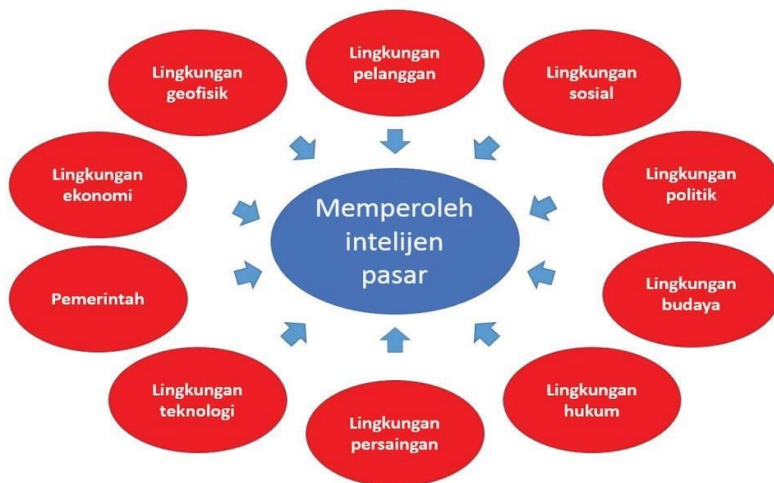
Organisasi Perusahaan ini berhubungan dengan suppliers = pemasok = penjual) barang-barang keperluan perusahaan. Artinya perusahaan membeli barang-barang dari pihak penjual, untuk diolah kembali dalam pabrik, atau untuk di jual kembali pada usaha pertokoan. Dalam hubungan antara suppliers dan perusahaan ini, bekerjalah segala fungsi-fungsi yang terdapat dalam marketing. Setelah barang-barang diolah atau tidak diolah dalam organisasi, barang tersebut diteruskan kekonsumen akhir, melalui berbagai saluran perantara. Didalam melakukan kegiatan-kegiatan ini, perusahaan tidak bisa terlepas dari pengaruh kekuatan luar, yaitu pengaruh keadaan ekonomi, situasi pemerintah, dan pengaruh sosial budaya.

2. Sistem Ekonomi

Pengaruh dari sistem ekonomi, dapat berupa kebijaksanaan umum dalam bidang perekonomian yang dilakukan oleh pemerintah, misalnya munculnya peraturan-peraturan baru yang mengatur dan berpengaruh terhadap harga, jumlah barang di pasar, pembatasan impor-ekspor, dan sebagainya.

Semua kebijaksanaan ini akan mempengaruhi dunia perusahaan. Kemudian ada pula pengaruh teknologi, yang sangat membantu kemudahan dalam produksi dan teknis kegiatan marketing, seperti menggunakan alat komunikasi canggih, menggunakan sistem komputer untuk prosesing data perusahaan dan sebagainya.

Akhinya adanya sistem persaingan, tidak bisa diabaikan oleh organisasi perusahaan. Hal ini menuntut manajemen perusahaan selalu berfikir, mencari teknik-teknik baru agar dapat menarik perhatian langganan, dengan kebijaksanaan harga, pelayanan dan sebagainya.



Gambar 9.3: Kekuatan Luar Usaha

3. Sistem Pemerintahan

Sistem pemerintahan sangat mempengaruhi kegiatan dunia perusahaan, karena pemerintah melalui kegiatan partai politik dapat merubah atau menciptakan peraturan baru. Ataupun melalui kelompok-kelompok yang berpengaruh dalam pemerintahan atau melalui wakil-wakil rakyat di DPR dapat pula melakukan tekanan-tekanan yang mendorong suatu kebijaksanaan baru, sehingga muncullah peraturan, perundangan-undangan baru yang sah harus ditaati.

4. Sistem Sosial dan Budaya

Iklim sosial budaya yang berlaku disuatu masyarakat, sangat mempengaruhi kehidupan dunia perusahaan. Adanya sikap dan nilai-nilai tertentu, adanya kebiasaan, dan larangan, adanya mode, selera, yang dipengaruhi oleh tingkatan pendidikan masyarakatnya, dan tingkatan kebutuhan dan kemampuan masyarakat, semuanya mempengaruhi kegiatan perusahaan.

Masyarakat yang sudah memiliki banyak orang terdidik, akan berbeda perilaku dan pola konsumsinya dari masyarakat, yang kebanyakan penduduknya terdiri dari orang-orang yang tidak bersekolah.

a. Keadaan Pemasok

Adalah suatu kesulitan bagi seorang pengusaha untuk menduga kapan pemasok baru akan muncul disamping yang sudah ada. Oleh sebab itu pengusaha harus selalu memperbaiki produk atau pelayanan usaha dan pasokannya. Pengusaha tidak boleh tidur nyenyak karena belum muncul pemasok baru. Prinsip selalu memperbaiki mutu walaupun tidak ada pendaatang baru adalah suatu kegiatan yang harus selalu diperhatikan dengan cermat.

b. Keadaan Persaingan.

Adalah suatu kesulitan bagi seorang pengusaha untuk menduga kapan saingan baru akan muncul. Oleh sebab itu pengusaha harus selalu memperbaiki produk

atau pelayanan usahanya. Pengusaha tidak boleh tidur nyenyak karena belum muncul pesaing baru. Prinsip selalu memperbaiki mutu walaupun tidak ada saingan adalah suatu kegiatan yang harus selalu diperhatikan.

c. Perkembangan Teknologi

Kapan akan muncul teknologi baru yang memperbaiki proses produksi baik dari segi efisiensi maupun dari segi model sulit diduga. Untuk mengatasi hal ini pengusaha harus mencoba menggunakan teknologi baru lebih cepat dari saingannya yang lain. Namun dalam hal ini juga ada resiko, teknologi yang baru muncul akan disusul oleh teknologi lain yang lebih canggih. Oleh sebab itu perlu pertimbangan yang matang.

d. Perubahan Demografik

Dengan adanya program keluarga berencana dinegara kita, maka laju pertumbuhan penduduk dapat ditekan. Ini berpengaruh terhadap volume penjualan barang-barang tertentu, terutama barang-barang kebutuhan bayi dan anak-anak serta remaja, atau sebaliknya. Perusahaan atau pemasar harus dapat memetakan penduduk dan perkembangan penduduk, tingkat usianya, ekonominya dan seleraanya.

e. Kebijakan Politik dan Ekonomi

Perubahan-perubahan peraturan pemerintah dalam bidang ekonomi berupa naik turunnya suku bunga, pembatasan 'kredit, politik moneter, ataupun perubahan-perubahan politik, anggotaan DPR, perubahan pejabat. dapat mempengaruhi jalannya kegiatan bisnis. Perubahan-perubahan ini tidak dapat diduga sebelumnya.

f. Sumber Daya Alam

Dalam beberapa hal sumber daya alam ini sulit diramal kapan berkurang atau ditemukan sumber-sumber baru. Dengan mahalnya harga mesin misanya, dalam rangka mengurangi pemakaian bensin akan berpengaruh terhadap pembelian mobil atau pengurangan pemakai mobil. Hal ini nanti berpengaruh kepada pemakaian onderdil mobil, ban mobil yang lebih irit, sehingga berpengaruh kurang baik terhadap industri tertentu.

Walaupun variabel-variabel di atas dianggap sebagai variabel yang tidak dapat dikontrol, namun dalam beberapa aspek sebenarnya bisa diramalkan oleh para pengusaha berdasarkan pengalaman-pengalamannya di masa lalu, diantaranya:

1. Segmentasi pasar (*market segmentation*)

Salah satu definisi segmen pasar menyatakan *a market segment consists of a large identifiable group within a market with similar wants, purchasing power, geographical location, buying attitudes, or buying habits.* (Kotler, 2002: 256) Dalam kebijaksanaan pemasaran, pengusaha harus menetapkan strategi arah sasaran dan pemasarannya. Apakah sasaran pemasarannya ditujukan ke seluruh lapisan masyarakat konsumen, atau hanya menetapkan segmen pasar tertentu saja. Kedua jenis strategi ini mempunyai kebaikan dan kelemahan. Pengusaha yang mengarahkan strategi ingin

menguasai seluruh segmen pasar, jika berhasil tentu akan memperoleh keuntungan besar, karena omset penjualan banyak. Namun sekarang ini para produsen sudah mulai memilih segmen tertentu, yang sifatnya lebih khusus. Misalnya pasta gigi, sudah mulai diarahkan apakah konsumen tingkat tinggi, dengan harga mahal, atau odol atau seluruh lapisan masyarakat. Jika pasta gigi dipasarkan untuk seluruh lapisan masyarakat, maka diadakan klasifikasi berdasarkan besarnya, misalnya ada pasta gigi yang mengutamakan gigi putih, gigi linu, gusi berdarah dan sebagainya, yang pemakaiannya kadang-kadang dianjurkan dokter gigi.

Banyak produsen mulai meninggalkan pemasaran massal, namun ada juga yang tetap bertahan pada pemasaran massal ini. Untuk menghadapi pemasaran massal produsen harus melakukan produksi massal, distribusi massal, promosi massal, yang diarahkan kepada semua konsumen. Sekarang banyak pilihan spesialisasi pasar yang dapat menjadi alternatif para produsen diantaranya:

- a. Segment marketing. yaitu memilih segmen tertentu yang akan dilayani oleh produknya.
- b. *Niche marketing*. yang diartikan *a niche is a more narrowly defined group, typically a small market whose needs are not well served*. Dalam hal ini konsumen dikelompokkan lagi ke dalam kelompok kecil, yang biasanya kelompok khusus, bersedia membayar lebih mahal, tapi memuaskan, misalnya parfum buat orang spesial, toko dan tukang jahit pakaian khusus, dan sebagainya.
- c. *Local marketing*, target market disini disesuaikan dengan kondisi masyarakat lingkungan yang akan dilayani.
- d. Individual marketing, ini khusus melayani satu orang, *customized marketing*, atau *one-to-one marketing*. Misalnya pesanan sepatu, pakaian yang khusus dibuat buat pesanan seseorang

Dalam masa spesialisasi sekarang orang sukar untuk mengarahkan pemasarannya ke semua jenis konsumen, yang disebut dengan istilah pemasaran missal. Taktik mengarah ingin menguasai semua kelompok konsumen, malah dapat berakibat sebaliknya, akan mematikan usaha tersebut. karena tidak tercapai omset penjualan yang memadai seperti diungkapkan berikut: “*if you try to sell to everybody, you’ll end up with selling to nobody*”. Jadi jika perusahaan ini menjangkau semua segmen pasar, maka sasaran target marketnya tidak akan tercapai, karena sekarang muncul spesialisasi barang tertentu untuk segmen tertentu pula.

Alasan kenapa harus diadakan *market segmentation* ini dinyatakan oleh Philip Kotler (2001:219): “*market consist of buyers, and buyers differ in one or more ways. They may differs in their wants, resources location, buying attitude, and buying practices. Any of these variables can be used to segment a market*”.

Menyusun segmen pasar, antara lain:

1. Berdasarkan geografis

Dalam hal ini pasar dapat dipilah-pilah berdasarkan kebangsaan, propinsi, kota, dan sebagainya. Produsen bisa masuk kedalam semua pasar atau dibagi-bagi menurut kemauan produsen. Untuk mencapai sasaran geografis tersebut maka disusunlah iklan, promosi, dan usaha penjualan lainnya yang mengarah kepada lokalisasi tertentu yang dapat diklasifikasi sebagai daerah ibukota, propinsi, kabupaten, desa, pinggiran kota, daerah dingin, daerah panas dan sebagai berikut.

2. Berdasarkan demografis

Dalam hal ini pasar dibagi atas variabel-variabel jenis kelamin, umur, jumlah anggota keluarga, pendapatan, jabatan, pendidikan, agama, suku dan sebagainya. Faktor demografis ini sangat banyak digunakan dalam penyusunan segmentasi pasar. Alasan banyak digunakan segmentasi ini ialah kebutuhan dan keinginan konsumen sangat erat hubungannya dengan demografis. Lagi pula unsur ini lebih mudah diukur jumlahnya.

James F. Engel, Warshow dan Kinnear menyatakan: *“The most useful dimensions of demographic classification are: 1. Age, 2. Income, 3. Geographic location, 4. Life cycle, 5. Social class, 6. Occupation, 7. Home ownership, 8. Education”*.

Ukuran demografis di atas sering digunakan untuk membedakan komoditi dan calon konsumennya. Beberapa ukuran tersebut telah dibahas pada halaman dimuka.

3. Berdasarkan psikologis

Dalam hal ini pasar dipilah-pilah berdasarkan kelompok-kelompok kelas sosial, gaya hidup, kepribadian. Walaupun konsumen berasal dari unsur demografis yang sama namun dalam psikografis dapat berbeda. Kelas sosial akan membuat konsumen yang kuat dan yang lemah. Konsumen yang kuat akan berbeda dalam pemilihan mobil, pakaian, perabot, kegiatan mengisi waktu senggang, kebiasaan membaca, dan tempat berbelanja. Demikian pula gaya hidup membuat konsumen berbeda dalam mengkonsumsi barang. Misalnya konsumsi minuman dan makanan, dirangsang oleh berbagai bentuk *advertising* (iklan) yang membuat image-image tertentu kepada kelompok konsumen. Mengenai bacaan juga ada perbedaan kecenderungan berlangganan surat kabar atau majalah-majalah tertentu. Segmentasi yang menyangkut kepribadian misalnya dilakukan oleh produk kosmetik, rokok, asuransi, dan minuman.

James F. Engel et. Al; menyatakan *“psychographics focus on the consumer’s activities, interests, and opinion using what are now know as A10 measures.*

Kotler menyatakan *in psychographic-segmentation, buyers are divided into different group on the basis of lifestyle or personality and values.*

- a. *Lifestyle*, ini menandakan bahwa kelompok memberi petunjuk bahwa mereka adalah dari kelas social tertentu, misalnya mobil yang mereka miliki, olahraga.
- b. *Personality*, ini ditunjukkan dengan permintaan merek pribadi, atau ciri-ciri pribadi mereka ada pada produk yang di beli, misalnya pesanan warna mobil

Jadi istilah psikografis memusatkan perhatian terhadap gejala kegiatan (prilaku), minat dan opini konsumen, ini terkenal sebagai A10. Contoh komoditi yang memiliki psikografis ialah makanan fast food, franchise dari Amerika seperti Mc Donald, Wendy's, Kentucky, California Fried Chicken, pakaian jeans dan sebagainya.

4. Berdasarkan segmentasi perilaku ini dapat diklasifikasi dalam segmen:

- a. *Occasion*, kejadian, yaitu konsumen yang mengkonsumsi sesuatu pada hari-hari istimewa misalnya pada hari libur banyak orang mencarter kendaraan, hari lebaran biasanya ada makanan spesifik yang perlu dilayani oleh produsen.
- b. *Benefits*, misalnya dalam pemasaran odol, pasta gigi masing-masing konsumen mempunyai aspek keuntungan berbeda, ada yang mementingkan segi ekonomi, murah, untuk pengobatan, mementingkan rasa odolnya, dan sebagai berikut.
- c. *User status*, dalam hal ini diklasifikasi para pemakai atas, pemakai pemula, pemakai potensial, bekas pemakai. Kelompok mana yang akan dituju oleh produsen, perlu diidentifikasi sebaik mungkin.
- d. *Usage rate* artinya tingkat pemakaian, apakah konsumen ini pemakai sedang-sedang saja, sekali-sekali atau ia pemakai berat.
- e. *Loyalitas*, dalam hal ini segmen dilihat dari segi apakah kelompok konsumen tersebut, kelompok, sangat setia, kurang setia, gampang berganti ke merek lain, dan sebagainya.
- f. *Attitude*, dilihat sikap yang dapat berbentuk positif, negative, acuh tak acuh, atau tidak senang pada produk.

5. Anggaran pemasaran (marketing budget)

Strategi penetapan jumlah dana untuk kegiatan marketing sangat mempengaruhi keberhasilan pemasaran. Pada umumnya apabila dana bertambah untuk kegiatan marketing maka jumlah penjualan meningkat. Namun tidak sedemikian maka jumlah pen ingkatan dana kegiatan marketing, tidak otomatis akan rningkatkan jumlah penjualan. Jika demikian halnya maka seluruh produsen akan sukses, semua barang akan lake, Itanya dengan strategi menambah anggaran belanja marketing.

Berapa besarnya jumlah anggaran belanja marketing ini, sangat tergantung pada barang yang dipasarkan, dan sesuai pula dengan pengalaman pengusaha. Umumnya untuk barang-barang lux akan lebih banyak anggaran belanja pemasaran, dibandingkan dengan barang-barang kebutuhan banyak biaya marketing, yang diperlukan untuk biaya promosi, berupa iklan surat kabar, radio, spanduk, tempelan-tempelan, hadiah, dan sebagai berikut. Juga biaya untuk *personal selling*, untuk melayani para konsumen yang besarnya dapat mencapai 50-60 % dari harga jual.

6. Waktu (*timing*)

Disini para pengusaha harus menjaga waktu, kapan ia harus mulai melancarkan pemasaran barang-barangnya, atau kapan sebuah toko atau restoran harus dibuka. Jika sebuah restoran mulai dibuka pada hari-hari dimana orang akan berpuasa, maka ini adalah strategi yang kurang bijaksana, sebab pada bulan puasa jumlah penjualan

restoran akan menurun drastis. Atau sebuah toko buku, sebaiknya mulai di buka dan dilengkapi isi bukunya, sebelum tahun ajaran baru. Dengan menjaga ketetapan waktu ini, maka perusahaan akan mendapat keuntungan berlipat ganda, di samping keuntungan berupa materi, juga keuntungan berupa pengalaman, dan cepat dikenal konsumen. Di sinilah letaknya ungkapan *time is money*, waktu itu adalah uang, siapa dulu ia dapat. Jika kita sudah mulai, kita tidak boleh lengah terhadap kemungkinan masuknya saingan baru, dengan cara selalu menjaga mutu barang, pelayanan, dan sebagainya.

9.6. Bauran Pemasaran (marketing mix)

Seperti telah diuraikan pada halaman dimuka, *marketing mix* ini merupakan strategi mencampur kegiatan-kegiatan marketing, agar dicari kombinasi maksimal sehingga mendatangkan hasil memuaskan. *Marketing mix* dalam banyak *literature* disebut juga sebagai alat untuk memenangkan persaingan. Ada 4 komponen yang tercakup dalam kegiatan marketing mix ini yang terkenal dengan sebutan 4 P, yang akan dianalisa satu persatu.

1. Product
2. Price
3. Place/Distribution
4. Promotion

a. Produk (*product*)

Product adalah merupakan titik sentral dari kegiatan marketing. Produk ini dapat berupa barang dan dapat pula berupa jasa. Jika tidak ada produk, tidak ada pemindahan hak milik maka tidak ada marketing. Semua kegiatan marketing lainnya, dipakai untuk menunjang gerakan produk. Satu hal perlu diingat ialah, bagaimana hebatnya usaha promosi, distribusi, dan *price*, jika tidak diikuti dengan produk yang bermutu, disenangi oleh konsumen, maka usaha *marketing mix* ini tidak akan berhasil. Oleh sebab itu perlu *D don*, produk apa yang akan dipasarkan, bagaimana selera konsumen masa kini, apa *needs and wants* mereka. *Needs beta on* kebutuhan konsumen. Kosumen membeli suatu barang, karena *is mean Ibuttih*-kannya. Namun konsumen tidak membeli barang, hanya sekedar memperoleh barang saja, akan tetapi ada terkandung unsur lain dibalik barang misalnya keindahan dipakainya, sesuai dengan rasa, warna, halus, manis, segar dan sebagainya.

Oleh sebab itu produk yang dihasilkan harus mempertimbangkan "*product features*", yaitu model, rupa, ciri-ciri istimewa, atribut dari produk tersebut. Misalnya sebuah arloji, disamping memenuhi syarat sebagai sebuah arloji. juga memiliki ciri yang lain, misalnya ada hari tanggal, kecil mungil, warnanya, daya tahan warna, modelnya, ada garansi, ada pelayanan setelah membeli (*after sales service*).

Jenis sub kombinasi komponen produk ini dapat dipecahkan lagi menjadi empat macam komponen pokok. Komponen pertama dan yang utama adalah jumlah macam barang yang akan ditawarkan bagi perusahaan yang menawarkan jasa, adalah segala macam jasa yang akan ditawarkan.

Komponen kedua adalah segala pelayanan khusus (teknis, pemeliharaan, dan pelayanan setelah transaksi penjualan) yang ditawarkan perusahaan yang menawarkan guna mendukung penjualan barang (*after sales service*).

Komponen ketiga adalah cap beserta reputasinya (untuk barang-barang konsumsi), kualitas, ketangguhan, serta faktor umum penggunaan (terutama untuk barang-barang industri dan peralatan). Walaupun faktor kualitas dan keawetan penting pula peranannya untuk barang-barang konsumsi, namun keduanya biasanya dipertimbangkan sebagai bagian penting dari cap dagang dan reputasi barang, jadi tidak diperlakukan sebagai faktor tersendiri. Komponen terakhir adalah yang bersangkutan dengan tampilan barang dan pembungkusnya.

Secara singkat dapat diutarakan bahwa kombinasi komponen produk untuk barang-barang konsumsi akan terjadi dari barang itu sendiri, potongannya, model, warna, cap dagang, pembungkus dan labelnya, kualitas, tampilan serta keawetan. Adapun untuk barang-barang industri, kombinasi komponen tersebut terdiri dari model atau variasinya, tampilan, keawetan, spesifikasi teknis dan ketangguhannya. Walaupun dalam komponen di muka tidak disebutkan faktor pembungkusan, namun banyak perusahaan modern memasukan unsur pembungkus sebagai pelindung barang selama dalam pengangkutan, sebagai bagian penting dari kombinasi komponen produk, dengan perkataan lain, keselamatan barang tersebut sampai ketangan pemesan merupakan bagian penting dari kombinasi produk barang-barang industri.

Didalam mengambil keputusan atas komponen produk man yang akan dipergunakan, berikut merupakan bahan pertimbangan bagi para pengusaha. Pertama bahwa kekuatan bersaing dari tiap macam (seri) barang akan terkandung dalam nilai seri barang itu sendiri, serta modifikasi jenis barang yang terkandung dalam setiap seri, sesuai dengan perkembangan kebutuhan konsumen. Dan segi pertimbangan ini, maka setiap produsen barang berseri haruslah tetap telah ketinggalan jaman harus segera dikeluarkan dari seri, sedang jenis barang baru atau penambahan jenis harus segera diproduksi.

Kedua, pelayanan yang disediakan perusahaan dalam rangka mendukung penjualan barang, hendaklah selalu disesuaikan dengan perkembangan jumlah barang yang diproduksi, teknologi dan kebutuhan konsumen.

Ketiga, oleh karena teknologi sedang berkembang, maka standar yang telah ditetapkan perusahaan baik untuk kualitas, umur, penggunaan, bentuk barang, dan sebagainya, setiap waktu membutuhkan peninjauan kembali.

Beberapa strategi yang perlu dikembangkan dalam produk ini ialah:

1). Strategi memberi merk

Seperti telah diketahui, merk sangat menentukan ciri suatu barang. Dalam strateginya kemungkinan produsen tidak memberi merk barangnya, akan tetapi menyerahkan merknya kepada para penyalur, seperti halnya toko-toko supermarket memberi merk sendiri, padahal produsennya bukan supermarket. Strategi ini tentu telah dipikirkan secara matang, apa akibatnya jika merk dari supermarket itu makin terkenal. Bagi produsen mungkin tidak menimbulkan persoalan sepanjang supermarket masih

memesan barang ke produsen bersangkutan. Namun akan menimbulkan kesulitan apabila supermarket tidak lagi membeli, atau membuat pabrik sendiri.

2). Strategi pembungkus

Strategi pembungkus ini, perlu diperhatikan kemungkinan perubahan pembungkus, kapan harus dirubah, dan kemungkinan pengaruhnya terhadap penjualan. Juga strategi pembuatan pembungkus yang dapat dipergunakan kembali setelah isinya habis (*reuse packaging*), dan *multiple packaging* yaitu memasukan berbagai jenis barang ke dalam satu pembungkus.

3). Strategi *trading up and trading down*

Strategi trading up artinya perusahaan membuat produk baru yang harganya tinggi dan akan meningkatkan prestise bagi para pembelinya, disamping produk yang sudah ada yang harganya yang harganya murah, dan kurang mementingkan prestise. Misalnya mobil Daihatsu, disamping mobilnya komersialnya yang murah, juga menghasilkan sedan yang harganya cukup tinggi. Maksudnya tidak lain untuk meningkatkan jumlah penjualan, dari harga mobil Italia tersebut.

Strategi trading down artinya membuat produk baru yang harganya rendah, disamping produk lama yang harganya tinggi. Maksudnya memberi kesempatan kepada konsumen yang berpenghasilan rendah, agar dapat membeli sedan Toyota Corolla, juga memproduksi mobil dengan mesin Corolla, akan tetapi harganya jauh lebih murah seperti mobil Kijang.

b. Harga (*price*)

Masalah kebijaksanaan harga adalah turut menentukan keberhasilan pemasaran produk. Kebijaksanaan harga dapat dilakukan pada setiap tingkatan distribusi, seperti oleh produsen, oleh grosir dan retailer (pedagangan eceran).

Banyak strategi harga dapat dilakukan oleh ketiga lembaga distribusi tersebut. antara lain: *Strategi inverted pricing*, disini produsen mencoba menetapkan harga eceran tertinggi (HET). Setelah HET ditetapkan produsen mencoba mengkakulsai harga untuk reatiler, harga untuk grosir. dan akhirnya harga untuk pabrik. Dengan demikian produsen menetapkan *value added* atau nilai tambah untuk masing-masing lembaga penyalur, dan mengawasi harga jual produknya. Misalnya harga sebuah bohlamp (bola lampu listrik) untuk konsumen akhir sekitar Rp. 1.800,00. Dari harga ini dihitung mundur, sampai ke harga produsen dan harga pokok. Prosentase keuntungan dihitung dari harga penjualan.

Gambar 9.2: Proses perhitungan, dengan ditetapkannya harga seragam buat konsumen Rp. 1.800,00 maka dapat dihitung mundur harga pabrik, dengan memberikan persentase keuntungan bagi masing-masing lembaga. Produsen mendapat keuntungan 50% dari harga pabrik, grosir mendapat 20% dari harga belinya ke produsen, retailer mendapat 25 % dari harga belinya ke grosir. Persentase di atas dihitung dari harga jual masing-masingpenyalur.

Jika persentase keuntungan dihitung dari harga beli masing-masing penyalur, maka persentasenya adalah sebagai berikut:



Gambar 9.4 : Prosentase dihitung dari harga pembelian.

Bila dihitung dari harga beli maka persentasenya makin besar, tapi keuntungan rupiahnya akan lama bila dihitung dari harga penjualan masing-masing penyalur.

Pada umumnya ada tiga strategi harga yang dapat diikuti oleh produsen, tergantung pada keadaan produknya. Strateginya ialah:

- **Skimming price**, yaitu menetapkan harga setinggi-tingginya. Strategi ini layak mungkin apabila produknya diarahkan kepada konsumen yang berpenghasilan tinggi, dan ini merupakan produk baru yang sangat istimewa. Untuk memperoleh produk tersebut, telah dikeluarkan biaya eksperimen, laboratorium yang cukup tinggi. Kemudian, harga barang-barang tersebut berangsur-angsur diturunkan.
- **Penetration price**, yang bertujuan untuk meneroboskan produk ke pasar, karena banyak barang sejenis yang sudah ada di pasar. Oleh sebab itu produsen mencoba merebut pasar dengan harga rendah.
- **Strategi** yang mencoba mengikuti harga pasar (*live and let live policy*). Walaupun misalnya produsen dapat menghasilkan barang dengan harga pokok rendah, dan mampu menjualnya dengan harga yang lebih murah, namun produsen tidak mau menurunkan harganya. Akan lebih baik baginya mengikuti harga pasar, karena ada kekhawatiran, jika harga diturunkan, akan timbul perang harga dan ini akan sangat berbahaya.

Disamping strategi di atas, masih banyak lagi strategi harga yang dapat dilakukan oleh lembaga marketing seperti telah diuraikan pada bab sebelumnya.

c. Tempat/distribusi (*place/distribution*)

Sebelum produsen memasarkan produknya, maka sudah ada perencanaan tentang pola distribusi yang akan dilakukan. Di sini penting sekali perantara dan pemilihan saluran distribusinya. Perantara ini adalah sangat penting karena dalam segala hal mereka berhubungan dengan konsumen. Kita dapat bayangkan, betapa sulitnya pasaran produk jika tidak ada orang yang menjajakan, tidak ada toko, kios, supermarket dan sebagainya. Dalam sebuah ungkapan dikatakan "*You can eliminate the middlemen, but you cannot eliminate their functions*" artinya anda dapat mengadakan perantara, akan tetapi tidak bisa menghilangkan fungsinya. Perantara dapat menjadi agen pembelian yang baik bagi para konsumen, dan dapat pula menjadi penjual yang ahli bagi produsen. Produsen dapat mengadakan lomba pajang rak toko diantara para retailer guna meningkatkan penjualan. Toko mana yang paling baik pajangannya akan diberi hadiah. Atau produsen tidak mengadakan perlombaan, tapi

hanya meminjam rak toko dari suatu toko selama sekian bulan, kemudian diberi hadiah, sebagai sewa pajangannya.

Distributor itu harus dipilih hati-hati, sebab dalam dunia bisnis banyak kemungkinan terjadi ketidak jujuran. Padahal sudah ditekankan bahwa bisnis yang berhasil dan bisa hidup kontinu ialah bisnis yang dijalankan atas dasar etika kejujuran, artinya berperilaku jujur dalam segala hal, seperti jujur dalam membayar utang, menepati janji, dan sebagainya.

Ada ungkapan “*choose your distribution channel like choosing your wife, because when you get trouble it's difficult to set it right*” (Alex Triyana, 2005 : 55).

Produsen juga dapat melaksanakan strategi *push and pull*. *Push strategy* berarti mendorong jalur distribusi untuk menjual lebih banyak produk ke konsumen, karena distributor akan memperoleh hadiah dari dalam toko ketangan konsumen dengan mengandalkan promosi dimedia masa.

Jadi untuk mendorong penjualan melalui saluran distribusi dapat di lakukan dengan memberikan diskon khusus, bonus, kontes, dan periklanan.

d. (Promosi) *promotion*

Promosi pada zaman pemasaran modern sekarang ini tidak dapat diabaikan. Promosi ini sangat berkembang pada masa “*selling concept*” dimana produsen sangat mengandalkan, sangat memberi harapan tinggi akan meningkatnya penjualan dengan menggunakan promosi. Pada akhir-akhir ini para produsen, mulai memperhatikan selera mereka, dengan cara membuat barang yang memenuhi *needs and wants* konsumen. Produsen sudah melihat jendela, tidak lagi melihat kaca. Dengan kata lain disini produsen mulai memperhatikan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Antara promosi dan produk, tidak dapat dipisahkan, ini dua sejoli yang saling berangkutan untuk menuju suksesnya pemasaran. Disini harus ada keseimbangan, produk baik, sesuai dengan selera konsumen, dibarengi dengan teknik promosi yang tepat akan sangat membantu suksesnya usaha marketing.

Termasuk di dalam kombinasi promosi ini adalah kegiatan-kegiatan periklanan, personal *selling*, promosi penjualan, *publicity*, yang kesemuanya oleh perusahaan dipergunakan untuk meningkatkan penjualan.

Luas ruang lingkup kegiatan promosi dipengaruhi oleh macam kegiatan yang dilakukan. Ruang lingkup jangkauan kegiatan promosi yang dilakukan hanya dengan pemasangan iklan saja akan lebih sempit dari pada dipergunakan serentak bersamaan dengan kegiatan teknik tergantung dari macam variasi media yang dipergunakan dalam tiap komponen, bilamana

media iklan yang dipergunakan adalah harian nasional. maka jarak jangkauan iklan akan lebih jauh dari pada bilamana hanya dipergunakan harian lokal.

Kegiatan promosi dari perusahaan saingan merupakan faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Bilamana perusahaan belum terkenal reputasinya dan saingan terlalu aktif dalam promosinya maka perusahaan perlu mengambil langkah-langkah tertentu.

Dalam menempatkan *marketing mix* harus berpegang pada prinsip ekonomis yaitu: “Dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya ingin mendapatkan hasil *mix* yang sebesar-besarnya”. Maka dalam menetapkan *marketing mix*, dalam arti untuk mencapai target penjualan tertentu, kita harus menetapkan *marketing mix* yang sebaik-baiknya. Hal yang harus dipertimbangkan sebagai berikut:

- **Marketing mix harus seimbang**

Dalam melaksanakan *marketing mix* secara umum haruslah diusahakan dalam keadaan yang seimbang. Seimbang disini adalah dalam keadaan keseimbangan yang sebaik mungkin, misalnya diadakan *advertise* secara besar-besaran tanpa usaha memperbaiki kualitas produksinya, maka hasil yang dicapai akan kurang memuaskan. Oleh sebab itu advertensi besar-besaran harus diimbangi oleh mutu produk yang baik.

- **Marketing mix tidak boleh statis**

Disini *marketing mix* tidak boleh bersifat statis, tapi harus dinamis. Misalnya saingan mencoba meniru strategi *marketing mix*, yang kita luncurkan maka kita harus cepat mengatur siasat baru. Disini dituntut dinamika dan kreativitas dari manajer pemasaran.

- **Marketing mix tak boleh meniru**

Dalam melaksanakan *marketing mix* belum tentu tepat bila satu perusahaan meniru atau menjiplak begitu saja perusahaan yang lain, sebab situasi dan kondisi perusahaan tidaklah persis sama. Apabila kita hanya meniru-niru, maka justru dapat merugikan perusahaan, misalnya *marketing mix* barang industri lebih dominan menggunakan personal *selling*, sedangkan *marketing mix* pada perusahaan rokok lebih banyak menggunakan iklan atau reklame.

- **Marketing mix bertujuan jangka panjang**

Dalam melaksanakan *marketing mix*, maka sebaiknya diusahakan mencapai tujuan jangka panjang, hal ini tidak berarti tujuan jangka pendek diabaikan. Sebab tujuan jangka pendek ada pula yang dipakai untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Dengan mengarah pada tujuan jangka panjang dalam menetapkan *marketing mix*, maka kestabilan perusahaan akan lebih baik. Misalnya untuk menguasai pasar dalam jangka panjang, maka produk X mencoba menggunakan pasar dalam jangka panjang, maka produk mutu produk dan saluran distribusi (*product and place*). Jadi perusahaan ini menciptakan produk bermutu tinggi dan mengangkat distributor yang bonafit di tiap kabupaten. Sedangkan perusahaan lain mungkin saja mencoba menggunakan *mix* antara *product and promotion*. Jadi disamping mut’ dijaga, juga dilakukan promosi, iklan besar-besaran.

- **Marketing mix didasarkan pengalaman**

Ada suatu ungkapan yang terkenal yaitu “Pengalaman adalah guru yang paling baik”. Berdasarkan hal itu sebenarnya menetapkan *marketing mix* berdasarkan pengalaman-pengalaman yang lalu pada umumnya akan lebih sukses, karena

dapat mengetahui kekurangan dan kelemahannya, namun hal ini akan sulit bagi perusahaan yang harus didirikan atau perusahaan yang memproduksi barang baru. Meskipun demikian perusahaan harus tetap melaksanakan *marketing mix* yang sebaik-baiknya.

9.7. Strategi Dalam Setiap Daur Hidup Produk

Sebuah produk mengalami siklus kehidupan yang dimulai dengan masa introduksi atau pengenalan, pertumbuhan, kejenuhan dan akhirnya menurun (*indroduksi, growth, maturity, decline*) yang dinamakan PLC (*Product Life Cycle*). Pada setiap tahap ini berbagai strategi dapat dilaksanakan.

Pada tahap indroduksi, dapat dilakukan strategi antara lain:

1. Berusaha selalu memperbaiki penampilan produknya.
2. Menyebarkan barang sebanyak-banyaknya keseluruh toko sehingga semua toko dapat diisi, tentu ini harus sesuai dengan sifat barangnya. Misalnya produsen odol berusaha mendisi semua toko, yang menjual odol dengan merk tertentu. Tindakan ini disebut melakukan *sell-in* ke sebanyak mungkin toko. Jika perlu dilakukan kontes atau perlombaan diantara salesman, siapa yang terbatas mendapat toko untuk diisi, maka dialah yang menang dalam perlombaan tersebut. Di sini yang penting banyak tokonya, bukan jumlah uangnya yang dicapai oleh salesman.
3. Kemudian berusaha mendorong agar barang-barang yang sudah masuk kedalam toko (*sell-in*), dapat terjual dengan segera (*sell-out*), dengan cara memasang iklan dan cara promosi lainnya di mana-mana secara gencar.

Pada tahap *growth*, dimana produk lagi disenangi oleh konsumen dan omset penjualan terus meningkat, strategi yang harus dilakukan ialah:

1. Usahakan terus-menerus mencari segmen baru, agar penjualan makin meningkat. Ini berarti harus meningkatkan jumlah salesman, dan armada pengangkutan ke daerah yang jauh.
2. Selalu memperbaiki mutu produk, dengan penampilan yang tetap menarik, atau kiat' dapat menciptakan produk baru
3. Pertimbangkan strategi menurunkan harga terhadap barang-barang yang harganya tinggi, agar dapat tercapai oleh konsumen golongan menengah ataurendah.

Pada tahap *maturity* produk sudah mulai agak jenuh, konsumen mulai bosan, mereka menunggu-nunggu produk baru atau menunggu rasa lain, dari produk tersebut. Sifat manusia, selalu akan bosan jika diberi barang itu-itu saja, mereka ingin variasi lain.

Dalam hal ini produsen dapat melakukan strategi berikut:

1. Berusaha mencari segmen kecil atau *marketing niche*, atau relung-relung pasar, yang belum terisi oleh produknya dengan harapan agar dapat ditarik konsumen baru.
2. Menciptakan produk dengan ketnasan besar, sehingga jumlah penjualan tetap meningkat, seperti minuman Coca-Cola menciptakan minuman dengan 1 liter atau susu yang menciptakan kaleng super besar, demikian pula serbuk detergen

menciptakan kemasan 2 kilo, 5 kilo, odol menciptakan kemasan *large size, family size, small* dan sebagainya.

3. Memperbaiki penampilan produk dengan suatu yang baru, dengan sedikit perbaikan, seperti sekarang menjadi lebih putih, lebih tahan lama, lebih awet, super dengan aroma baru, lebih irit, tiga kali lebih kuat dan sebagainya.

Pada tahap *decline*, keadaan produk mulai menyedihkan. karena permintaan konsumen sangat menurun. Jika yang tidak tertolong lagi akan menyebabkan produk tersebut ditinggalkan oleh konsumen (*abandonment*). Strategi yang dapat dilakukan ialah:

1. Jika gejalanya sudah *parah*, terpaksa anggaran promosi dikurangi, agar pengeluaran dapat ditekan.
2. Pusatkan perhatian pada pasar yang masih ada harapan dapat menyerap produk sedangkan pasar lainnya diabaikan saja
3. Strategi terakhir ialah hentikan pasaran produk dan menciptakan produk lain, yang akan mula diintroduksi lagi.

9.8. Strategi Orientasi Pasar

Setiap jenis barang dan jasa yang ditawarkan dipasar mengalami situasi pemasaran yang berbeda. Ada berbagai jenis permintaan yang harus diantisipasi oleh pihak produsen antara lain:

a. Permintaan negatif

Pada orang-orang vegetarian, yang hanya makan sayuran, timbul permintaan negative pada daging, sebab mereka tidak makan daging. Demikian pula pada orang tertentu memiliki permintaan negatif terhadap vaksinasi, takut disuntik, takut pada dokter gigi, takut naik pesawat, takut makan buah tertentu. Untuk mengatasi hal ini maka perlu dikaji apa sebenarnya faktor penyebab dari permintaan negatif tersebut, apakah karena takut saja, belum terbiasa, belum mengetahui haul manfaatnya, atau karena kepercayaan, values, tahayal, adat istiadat, kebiasaan dan sebagainya.

Tugas marketing ialah harus membalikkan permintaan pemasaran konversi. dicari faktor penyebab sebenarnya, lalu diperbaiki melalui penerangan, dengan tidak bermaksud melanggar nilai yang berlaku umum, yang menimbulkan ketegangan sosial.

- b. Tidak ada permintaan, misalnya orang tidak peduli, tidak tertarik, tidak positif dan tidak pula negatif, terhadap penjualan alarm mobil ditempat yang belum banyak mobil. Pembuatan perahu di tempat yang tidak ada danau. Untuk itu perlu diciptakan permintaan melalui pemasaran stimulasi. Misalnya didaerah kota dibuat danau buatan, atau kolam besar, dimana orang dapat naik perahu sebagai objek rekreasi.
- c. Permintaan laten, artinya permintaan terpendam, yang belum terpenuhi oleh pasar selama ini. Prosen harus kreatif memenuhi permintaan laten ini, dengan pemasaran developmental. Misalnya dulu orang takut merokok karena bahaya nikotin. Oleh sebab itu orang ingin bahaya nikotin ini dapat dikurangi dengan alat tertentu. Kemudian produsen menciptakan Rokok Berliter. yang dapat menyaring nikotin.

Juga diciptakan pula sebagai pipa. Contoh lain ialah orang-orang Amerika sudah sejak lama menginginkan mobil irit bensin, apalagi setelah harga bensin melonjak. Akhirnya muncul produsen Jepang yang memproduksi mobil irit bensin, dibandingkan mobil buatan Amerika yang boros bensin.

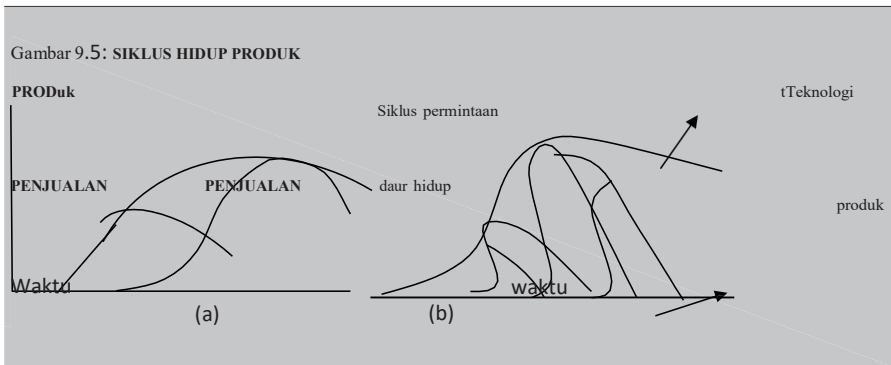
- d. Permintaan tersendat-sendat (*faltering demand*). Disini tugas marketing ialah menghidupkan kembali permintaan masyarakat, dengan mengkaji kembali sistem pemasarannya melalui pemasaran ulang. *Faltering demand* merupakan suatu keadaan *demand* terhadap suatu barang/jasa yang kurang besar dibandingkan dengan yang seharusnya, dan diramalkan bakal merosot terus, jadi perlu dilakukan pemasaran ulang. Misalnya pemasaran kereta api pada akhir-akhir ini dinegara kita, makin lama makin merosot permintaannya. Lalu dilakukan kaji ulang, tentang sistem pemasaran selama ini, yang memiliki banyak kelemahan, antara lain, rel dan gerbong sudah tua, jam berangkat/datang sering terlambat, waktu perjalanan lama, kebersihan tidak terjaga dan saingan alat angkut lain makin membahayakan posisi kereta api. Akhirnya diadakan perbaikan, gerbong diperganti, rel diganti, kecepatan dipertinggi, servis memuaskan, dijamin cepat dan selamat sampai tujuan. Kereta api mulai disenangi kembali terutama oleh para eksekutif.
- e. Permintaan tidak teratur, kadang-kadang banyak lain kali sedikit, tugas marketing disini mensinkronisasikan permintaan dengan pemasaran sinkronis. Contoh *irregular demand* ini banyak dijumpai pada pemasaran jasa, rekreasi, hotel, museum, kebun binatang, yang sangat banyak pada hari libur, dan sepi pada hari-hari lainnya. Malahan muncul ancaman hotel-hotel besar di Yogya akan gulung tikar, karena tidak ada pengunjung, dan hotel baru masih dibangun terus. Melalui sinkronisasi pemasaran harus diusahakan program, acara-acara khusus yang menarik pengunjung pada hari-hari sepi, dan juga penurunan tarif. Dengan penurunan permintaan secara *D'Rails* dapat dihindari.
- f. Permintaan penuh, situasi ini perlu dipertahankan dengan pemasaran bertahan. Permintaan penuh ini berarti tingkat dan waktu terjadinya permintaan sama dengan tingkat dan waktu terjadinya permintaan yang sesuai dengan harapan. Dalam hal ini perusahaan harus tetap berjaga-jaga jangan lengah, sebab nanti akan muncul saingan, atau muncul kejenuhan dari konsumen. Pemasaran bertahan menuntut dipertahankannya efisiensi dalam pemasaran, ciptakan selalu taktik yang tepat, dan perhatikan elemen *marketing mix*, berupa *product*, *prices*, *promotion*, seperlunya dan *place* dengan menjaga ketepatan, kecepatan penyaluran sehingga menjamin ketersediaan barang setiap waktu.
- g. Permintaan berlimpah, artinya terlalu banyak permintaan sehingga menimbulkan bahaya. Tugas marketing disini ialah mengurangi permintaan dengan pemasaran sirna. *Over full demand* ini dapat terjadi diluar perkiraan, misalnya karena bencana alam, jembatan putus, suasana mau pecah perang, persediaan barang menipis, para pembeli berebut ingin membeli. Pemasaran sirna atau marketing perlu megambil tindakan menekan jumlah permintaan. misalnya dengan menaikkan harga, mengurangi servis, mengurangi promosi, mengurangi jam buka toko dan sebagainya.

- h. Permintaan tidak sehat, sehingga perlu dilakukan tindakan merusak permintaan ini dengan pemasaran kontra. Misalnya permintaan terhadap minuman alkohol, rokok, yang dapat menimbulkan bahaya kesehatan. Untuk itu perlu dilakukan *counter marketing* dengan mencegah penjualan, atau mengkampanyekan anjuran agar tidak membeli dan bahaya yang ditimbulkan bila membeli barang tersebut. Tindakan ini dapat dilakukan oleh perusahaan atau oleh produsen sendiri.

9.9. Strategi Pemasaran Berbagai Tahap Daur Hidup Produk

Konsep Daur Hidup Produk (DHP) atau *Product Life Cycle* (PLC) merupakan konsep yang penting dalam hidup pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai produk dinamika bersaing suatu produk. Sekaligus konsep ini dapat menyelesaikan jika digunakan secara cermat.

Siklus hidup pemikiran pemasaran seharusnya tidaklah dimulai dengan produk permintaan dan atau bahkan kelas produk, melainkan harus dimulai dengan kebutuhan. Teknologi dalam suatu siklus permintaan teknologi tertentu akan terlihat berbagai bentuk produk yang secara silih berganti memenuhi kebutuhan tertentu pada suatu saat.



Sumber H. Igor Ansoff, *Implementing Strategic Management* (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall,1998), Hal 41

Gambar (a) memperlihatkan suksesi dari siklus hidup bentuk produk, P_1, P_2, P_3, P_4 , nanti akan di tunjukan pula bahwa masing-masing bentuk produk mengandung seperangkat merek dengan siklus hidup merek sendiri-sendiri.

Pembedaan ini penting karena jika suatu perusahaan memusatkan perhatian pada siklus hidup mereknya sendiri, ia akan kehilangan gambaran yang lebih besar dan suatu saat akan terkejut menyadari bahwa semua bisnis telah hancur.

Hal yang penting adalah bahwa perusahaan harus memutuskan pada siklus permintaan teknologi mana ia akan terjun dan kapan harus beralih ke suatu siklus permintaan teknologi yang baru. Ansoff menamakan siklus permintaan-teknologi ini sebagai bidang usaha strategis (*Strategic Business Area = SBA*), yaitu, “suatu segment yang jelas dari lingkungan dimana perusahaan ingin atau mungkin ingin menjalankan usahanya”. Masalahnya di masa-masa sekarang adalah bahwa banyak perusahaan yang beroperasi

dipasar yang kacau dengan teknologi yang berubah cepat dan tidak mampu menguasai semua teknologi yang ada. Mereka berada dalam posisi untuk menebak-nebak mana siklus permintaan teknologi yang akan menang. Mereka dapat mempertaruhkan segalanya pada satu teknologi baru saja, atau berusaha serba sedikit pada beberapa teknologi. Dalam hal yang terakhir, kecil kemungkinannya mereka akan menjadi pemimpin pasar. Perusahaan perintis yang berupaya keras pada teknologi yang menang kemungkinan besar akan menguasai kepemimpinan. Jadi, persoalan penting yang dihadapi perusahaan adalah memilih bidang usaha strategis dimana mereka akan bermain. Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana mengelola bidang tersebut serta apakah jawabannya adalah dengan mendirikan suatu unit usaha strategis (*strategic business area*) daur hidup dengan latar belakang ini, kita sekarang dapat memusatkan produk dan perhatian pada daur hidup produk, yang banyak menyita waktu orang tahap-tahapnya orang pemasaran. Konsep daur hidup produk adalah suatu upaya untuk mengenali berbagai tahap yang berbeda dalam sejarah penjualan suatu produk. Pada tahap ini terdapat peluang dan masalah yang berbeda-beda dalam kaitannya dengan strategi pemasaran dan potensi laba. Dengan mengenali tahap dimana suatu produk sedang berada, atau akan menuju, perusahaan dapat merumuskan rencana pemasaran yang baik.

Bila dikatakan bahwa produk mempunyai suatu daur hidup ini akan sama saja dengan menyatakan empat hal yaitu:

1. Setiap produk mempunyai batas umur.
2. Penjualan produk melewati tahap-tahap yang jelas dan setiap tahap memberi tantangan yang berbeda kepada sipenjualan.
3. Laba yang di peroleh dari penjualan akan meningkat dan menurun pada tahap yang berbeda dalam daur hidup produknya.
4. Produk menurut strategi yang berlainan dalam hal pemasaran, keuangan, produksi, personalia maupun pembelian pada setiap tahap dalam daur hidup produknya.

Kebanyakan pembahasan mengenai Daur Hidup Produk (DHP) selalu menggambarkan riwayat penjualan dengan kurva yang berbentuk-S seperti terlihat dalam gambar kurva ini digambarkan memiliki empat tahap dan biasa disebut dengan tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan kemunduran.

Perkenalan (*introduction*). Periode pertumbuhan penjualan lambat karena produk baru saja dikenalkan dimasyarakat konsumen. Biaya sangat sedikit sehingga produk tidak menghasilkan laba sama sekali.

- **Pertumbuhan (*growth*)**

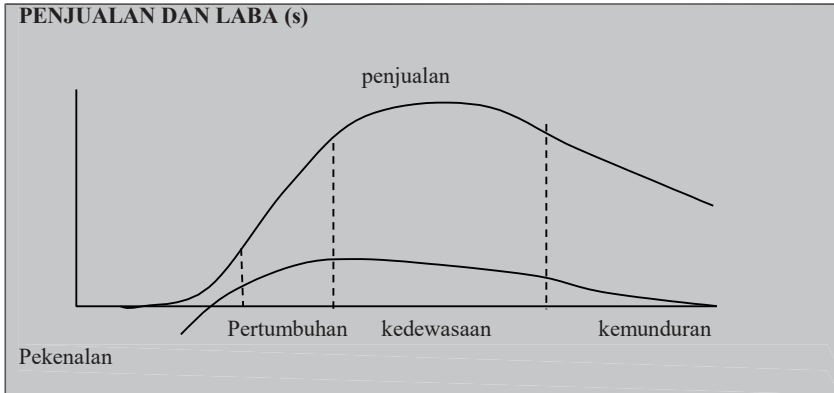
Pasar dengan cepat menerima produk baru sehingga penjualan melonjak dan menghasilkan laba yang besar.

- **Kedewasaan (*maturity*)**

Periode dimana pertumbuhan penjualan mulai menurun karena produk sudah diterima oleh sebagian besar pembeli potensial. Jumlah keuntungan mantap, stabil atau menurun yang disebabkan oleh meningkatnya biaya pemasaran untuk melawan persaingan yang ketat.

- **Penurunan (*decline*)**

Dalam periode ini penjualan menurun dengan tajam di ikuti dengan menyusut laba. Penetapan saat dimulai dan berakhirnya suatu tahap bersifat agak rambang (*arbitrary*). Biasanya tahapan ini ditandai dengan perubahan yang mencolok dalam pertumbuhan penjualan.



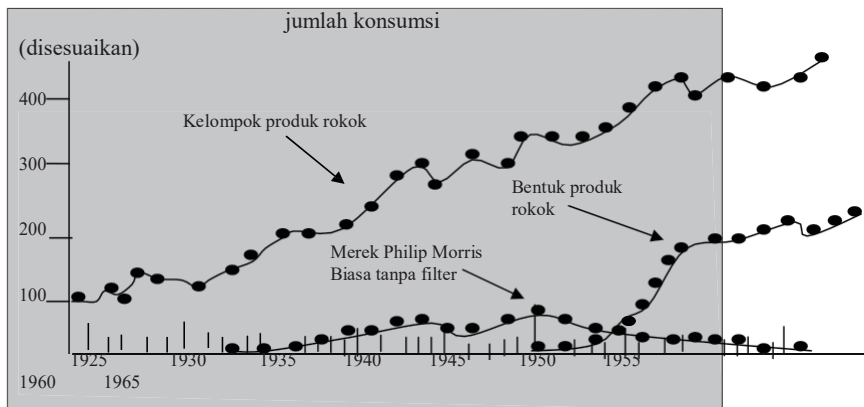
Gambar 9.6: Daur Hidup Produk

Kelompok produk konsep DHP bisa dimanfaatkan untuk menganalisis suatu kelompok bentuk produk-produk (rokok), suatu bentuk produk (rokok berfilter) atau suatu merek dan daur (Philip Morris biasa, tanpa filter). Untuk lebih jelasnya lihat gambar hidup merek. Konsep DHP mengandung tingkat penerapaaan dalam setiap bidang pembahasan.

Kelompok produk memiliki daur hidup yang paling lama

Penjualan dari banyak kelompok produk mampu bertahan dalam tahap kedewasaan selama waktu yang tidak terbatas, karena memang mereka banyak bersangkutan dengan jumlah penduduk.

Beberapa kelompok produk seperti cerutu, surat kabar, kopi dan film rupanya sudah berada dalam tahap kemunduran. Sementara itu mikro komputer, kaset video, telpon tanpa kabel jelas berada dalam pengenalan atau pertumbuhan. Bentuk-bentuk cenderung mengikuti pola DHP yang standar



Gambar 9.7: Bentuk Produk dan Merek

Sumber: Rollando polli dan vactor Cook, “*Validity of the Product Life Cycle*”, *jornal of Business*”, oktober 1969, hal 389, *the University of Chicago press*. hak cipta oleh *the university of Chicago press*, 1969

- **Merek rupanya memperlihatkan DHP yang paling singkat**

Suatu studi yang dilakukan oleh Nielsen menghasilkan kesimpulan bahwa dimasa lalu umur suatu merek baru berkisar sekitar tiga tahun; dan gejala-gejala menunjukkan umur yang semakin pendek.

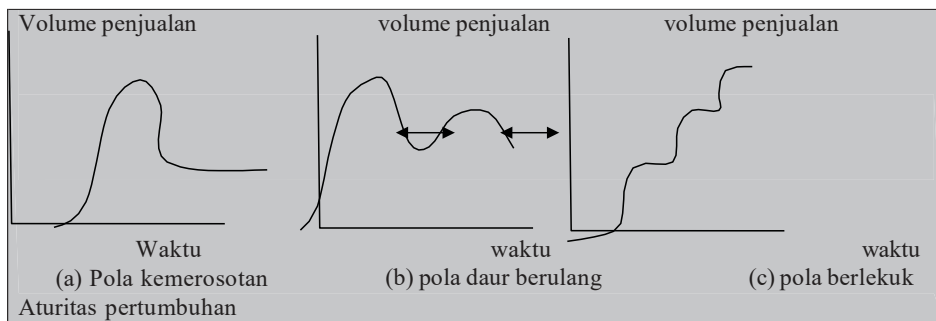
Bentuk lain daur kenyataan membuktikan bahwa tidak semua produk memiliki hidup produk daur hidup produk yang berbentuk S. Para pemilih telah menemukan enam pola daur hidup produk yang berbeda dari 17 pola DHP yang ditelitinya. Tiga pola yang umum di perlihatkan dalam Gambar 19 (a) Menunjukkan pola “kemerosotan kedewasaan pertumbuhan”, sering mencirikan alat-alat dapur yang baru. Contohnya, penjualan panci bertumbuh dengan cepat antara tahun 1970 hingga 1976, kemudian meningkat pada pertengahan tahun 1976 sampai 1979, dan setelah di stabilkan pada tingkat tersebut. Tingkat “membantu” dibantu oleh lambatnya para pengapdosi pembeli produk pada saat pertama produk dikeluarkan dan lambatnya mereka mengganti produk kelihatan pola “daur berulang” (*cycle-recycle*) yang pada siklus kedua biasanya memakan waktu yang lebih singkat dengan ukuran yang lebih kecil pula. Lonjakan penjualan yang kedua merupakan jawaban langsung dari program promosi besar-besaran yang dilakukan pada tahap kemunduran dalam Gambar 19 (b). Pola lain seperti pada Gambar 19 (c) Adalah “pola berlekuk” (*scalloped patern*); pada pola ini daur kehidupan suatu produk setiap kali “diperbaharui karena adanya penemuan ciri baru, penggunaan baru atau konsumen baru dari produk yang sama.

- **Daur hidup gaya, mode dan aliran iseng (*fad*)**

Ada tiga kategori daur hidup produk yang harus dibedakan dengan jelas dengan DHP yang lain, yaitu berhubungan dengan gaya, mode dan mode musiman. Gaya adalah cara pengungkapan yang khusus dan mendasar dalam suatu bidang. Sebagai contoh, gaya yang tampak pada rumah (*tradisional, colonial*), pakaian (resmi, santai, *eksentrik*), seni (*realis, surrealis, abstrak*). Bila suatu gaya telah ditemukan maka ini

bisa berlangsung lama sekali berganti-ganti generasi dan pada saat tertentu muncul untuk kemudian menghilang di saat lain. Siklus suatu gaya memperlihatkan suatu kurva naik turun sepanjang waktu, karena diminati kembali dan kembali lagi.

Daur Hidup Produk Yang Menyimpang



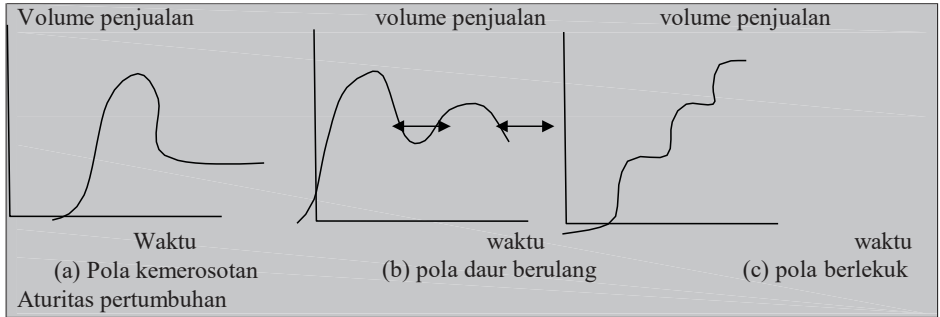
Gambar 9.8: Daur Hidup Produk Yang Menyimpang

Mode adalah gaya yang sedang populer dan berlaku dalam satu bidang misalnya *Jeans* adalah mode yang sedang populer dalam pakaian, sedangkan "*Jazz and "country"*" merupakan mode bagi musik yang diterima masyarakat banyak saat ini. Mode biasanya berjalan melewati empat tahap. Pertama tahap eksklusif (*distinctiveness*) adalah periode di mana konsumen menaruh perhatian sesuatu yang baru untuk diterapkan pada mereka sendiri sehingga kelihatan berbeda dari konsumen yang lain.

Produk dibuat dengan pesanan khusus atau diproduksi dengan jumlah terbatas. Berikutnya tahap peniruan, yaitu tahap di mana konsumen yang lain ikut masuk untuk menyaingi atau menandingi golongan pelopor mode tadi.

Aliran iseng (*fad*) adalah mode yang muncul dengan cepat kedalam masyarakat, diterima dengan penuh gairah, mamuncak sangat awal dan berakhir dengan cepat pula. Siklus penyambutan sangat pendek.

Dalam kenyataan sehari-hari, sangat sulit untuk memperkirakan apakah suatu model akan hanya menjadi aliran iseng; dan bila demikian mode tersebut akan beberapa lama bertahan. Berapa hari? Berapa minggu? Berapa bulan? beberapa faktor, terutama peran media akan menentukan keawetannya.



Gambar 9.9: Siklus Gaya, Mode Dan “Fad”

Dasar pemikiran dalam pembahasan dimuka , disebut-sebut DHP berbentuk S daur hidup tanpa disajikan dasar-dasar pemikirannya dalam bahasa pemasaran. Teori difusi dan teori adopsi adalah pokok-pokok pemikiran yang mendasariya. Bila produk baru mulai diluncurkan, prusahaan harus berusaha mempengaruhi konsumen agar berminat, tertarik, mencoba dan akhirnya membeli produk tadi. Proses ini sangat memerlukan waktu yang panjang dan pada tahap pengenalan, hanya beberapa orang saja yang membeli.

Bila ternyata produk memuaskan konsumen, maka sejumlah pembeli lainnya akan membeli juga (pengabdosi dini). Masuknya pesaing baru akan mempercepat proses adopsi dengan jalan meningkatkan minat pasar dan dengan jalan menurunkan harga jual. Pada tahap berikutnya, lebih banyak pembeli lagi masuk ke pasar (golongan mayoritas dini/ *early majority*). Kemudian laju pertumbuhan mulai menurun pada saat jumlah pembeli baru yang potensial menyusut sampai mendekati nol.

Secara garis besar, konsep DHP sangat berguna dalam kerangka mengembangkan strategi pemasaran yang efektif dalam berbagai tahap dalam daur hidup produk. Kita akan membahas sekarang berbagai tahap tersebut serta strategi pemasaran yang sesuai dengan masing-masing tahap. Tahap-tahap perintisan pengenalan dimulai bila produk baru sudah diperkenalkan distribusikan untuk pertama kalinya dan tersedia dipasar untuk dibeli masyarakat. Benar-benar memerlukan waktu yang lama sekali untuk mengisi kembali dipenyalar dan mendorongnya pada berbagai pasar; dengan demikian bisa dimengerti bila penjualan lazimnya tumbuh dengan perlahan.

Jumlah keuntungan yang diperoleh selama tahap ini sangat sedikit atau bahkan merugi yang diakibatkan oleh rendahnya hasil penjualan yang disertai dengan tingginya biaya distribusi dan promosi. Dana dalam jumlah besar diperlukan untuk menarik para distributor dan “mengisi saluran pipa” distribusi. Pengeluaran untuk promosi adalah yang tinggi dalam jumlah presentase terhadap penjualan, untuk:

1. Memberi tahu konsumen potensial atas hadirnya satu produk baru yang sama sekali belum dikenal.
2. Membujuk konsumen untuk mencoba dan
3. Untuk menjamin tersedianya produk pada setiap pengecer akhir.

Jumlah pesaing masih sedikit dan mereka memproduksi produk dengan versi yang masih mendasar karena pasar memang belum membutuhkan penyempurnaan produk. Perusahaan memusatkan usaha penjualan pada calon pembeli yang paling siap untuk membeli, yaitu mereka yang berpenghasilan tinggi. Harga jual cenderung tinggi. Mengapa?

1. Biaya yang tinggi karena taraf produksi yang masih rendah;
2. Persoalan teknologis dalam proses produksi mungkin belum bisa ditanggulangi dengan sempurna.
3. Margin laba yang cukup tinggi diperlukan untuk menutup biaya promosi.

Strategi pemasaran. Dalam meluncurkan produk baru, manajer pemasaran menetapkan dalam tahap setiap variable pemasaran pada tingkat yang tinggi atau rendah, seperti pengenalan dalam hal harga, promosi distribusi dan mutu produk. Bila pertimbangan pokok hanya pada harga dan promosi, manajemen bisa mengikuti satu dari empat jenis strategi.

Strategi menyaring dilakukan dengan menetapkan harga tinggi dan promosi gencar. Cepat (*rapid* harga ditetapkan tinggi agar bisa di peroleh sebanyak mungkin laba *skimming strategy*) kotor per unit. Promosi diselenggarakan besar-besaran untuk meyakinkan konsumen tentang nilai tinggi produk, walaupun dengan tingkat harag yang mahal. Promosi ini di dimanfaatkan untuk mempercepat laju penerobosan pasar (*market penetration*). Strategi ini bisa berhasil bila:

1. Sebagian besar pasar poteensial belum menyadari kehadiran produk itu;
2. Mereka berminat membeli mampu membayar dengan harga berapapun;
3. Perusahaan menghadapi pesaing potensial dan ingin membangun preferensi atas mereknya.

Empat Strategi Pemasaran	Tinggi	Rendah
	HARGA	
	Tinggi	Rendah
	Rendah	
		Strategi Menyaring Cepat
		Strategi Menyaring Lambat
		Strategi Penerobosan Cepat
		Strategi Penerobosan Lambat

Gambar 9.10: Promosi

Strategi Menyaring Lambat

Dipilih dengan menetapkan harga mahal dan promosi yang rendah. Tujuan penetapan harga tinggi adalah agar bisa dihasilkan setinggi mungkin laba kotor per unit; sedangkan rendahnya promosi dimaksudkan agar biaya pemasaran tidak perlu besar. Kombinasi seperti ini diharapkan bisa menjaring keuntungan yang besar. Strategi menyaring lambat ini bisa berhasil apabila:

1. Luas pasar terbatas;
2. Sebagian besar pasar menyadari kehadiran produk ini;

3. Pembeli mau membayar harga yang mahal dan
4. Persaingan potensial tidak tampak.

Strategi Penerobosan Cepat

Dilakukan dengan penetapan harga yang rendah dan didukung oleh promosi yang gencar. Strategi ini di harapkan menghasilkan penetrasi pasar yang paling cepat dan merangkul pangsa pasar (*market share*) yang terbesar. Keberhasilan strategi ini bisa dicapai bila:

1. Ukuran pasar sangat luas;
2. Pasar tidak menyadari kehadiran produk;
3. Kebanyakan pembeli sangat peka terhadap harga;
4. Ada indikasi persaingan potensial yang hebat dan
5. Harga pokok produksi cenderung turun mengikuti peningkatan skala produksi dan bertambahnya pengalaman produksi yang diperoleh.

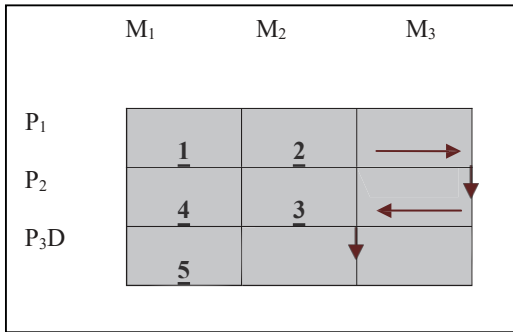
Strategi Penerobosan (*penetration*) Lambat

Dilakukan dengan penentuan harga dan promosi yang rendah. Harga rendah akan mempercepat diterimanya produk oleh konsumen, dan rencana promosi dimaksudkan agar tercapai lebih banyak laba bersih bagi perusahaan. Strategi ini sering dipilih dengan keyakinan bahwa permintaan sangat peka terhadap harga tetapi kurang peka terhadap promosi. Perusahaan bisa mengharapkan keberhasilan strategi ini bila:

1. Pasar sangat luas
2. Pasar sangat menyadari kehadiran produk;
3. Pasar peka terhadap tingkat harga dan
4. Hanya sedikit persaingan potensial.

Perusahaan, terutama perintis dipasarnya tidak boleh memilih salah satu dari empat strategi di atas secara sembarangan. Justru strategi apa pun yang dipilih haruslah merupakan satu langkah pertama yang ditentukan secara hati-hati dalam kesesluruhan rencana pemasaran menurut daur hidup.

Sang perintis harus menganalisis laba potensial dari masing-masing pasar maupun dari berbagai kombinasi pasar, kemudia strategi perluasan pasar harus di tentukan. Dalam Gambar 9.11 produk 1 pada awalnya dipasarkan ke dalam pasar 1 ($P_1 M_1$) baru sesudahnya direncanakan untuk masuk ke pasar 2 ($P_1 M_2$).



Gambar 9.11: Strategi Persaingan

Gambar 9.11. Kemudian persaingan dikejutkan dengan strategi perluasan dilemparkannya produk 2 di pasar 2 (P_2M_2). Produk/pasar langkah berikutnya produk 2 inipun dipasarkan jangka panjang lagi di pasar (P_2M_1). Terakhir dicoba untuk dilansir produk ketiga kedalam pasar pertama (P_3M_1). Bila strategi ini berjalan lancar, maka perusahaan perintis akan mampu memetik pangsa pasar dengan dua atau tiga produk.

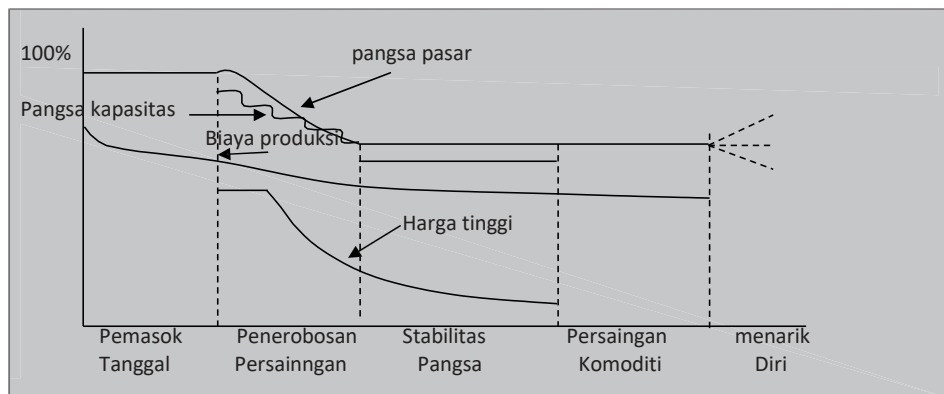
Sepanjang waktu berjalan ditambah, dengan masuknya berbagai faktor baru, rencana tadi bisa saja diganti dengan strategi yang lebih memadai, namun dari contoh dimuka, paling sedikit perusahaan bisa kedepan tentang apa yang harus diperbuat dengan produk barunya pada pasar yang baru ini.

Pada awalnya, perusahaan pelopor ini merupakan pemasok tunggal, berkapasitas produksi 100% dan monopoli seluruh penjualan produk.

Tahap kedua yang sering disebut penerobosan persaingan, mulai pada saat pesaing baru membangun pabrik dan mulai memasarkan hasil jadinya. Beberapa pesaing lainnya berdatangan ke pasar sehingga posisi perusahaan pertama dalam hal kapasitas produksi dan penjualan mulai jatuh.

Kalangan pesaing berikutnya bergabung lagi didalam pasar, sering dengan harga jual yang lebih murah dari pada harga penjual pertama. Hal ini dihubungkan dengan risiko dan ketidak pastian mutu produk. Dengan berjalannya waktu, nilai-nilai relatif perusahaan pemimpin yang telah diterima oleh masyarakat konsumen mulai menurun; perkembangan ini mengakibatkan turunnya juga harga jual tinggi yang ditetapkan perusahaan pemimpin.

Selama waktu pertumbuhan pesat, kapasitas produksi cenderung menjadi terlalu besar, sehingga pada saat penurunan siklus terjadi, kelebihan kapasitas ini mengakibatkan menurunnya keuntungan kembali ke tingkat normal. Kalangan pesaing baru segan untuk ikut terjun, dan mereka yang sudah terlanjur.



Gambar 9.12: Tahapan Siklus Persaingan

Berkecimpung dipasar berusaha untuk memantapkan posisi mereka. Perkembangan ini mengarahkan semuanya kedalam tahap tiga, yaitu stabilitas pangsa, dimana pangsa kapasitasi dan pangsa pasar cenderung menjadi stabil.

Periode stabilitas ini diikuti dengan periode dimana produk telah berganti menjadi suatu komoditi dan pembeli tidak lagi membayar dengan harga tinggi (*price premium*) serta perusahaan hanya menerima tingkat keuntungan rata-rata saja. Dalam keadaan seperti ini, bisa terjadi satu atau dua perusahaan menarik diri.

Tahap pertumbuhan pertumbuhan. Kelompok pengapdosu dini (*early adopter*) yang merupakan pelopor merasa puas dengan produk baru, kemudian diikuti oleh mayoritas konsumen.

Peluang keuntungan dan produksi misal telah memikat banyak pesaing baru untuk ikut terjun kepasar. Mereka mengenalkan cirri cirri produk baru dan ini berakibat lanjut dengan meluasnya pasar. Bertambah banyaknya akan mendorong meluasnya saluran distribusi. Hal ini harus diikuti juga dengan membanjirnya produk untuk mengisi saluran distribusi tadi.

Strategi Pemasaran selama tahap ini, beberapa strategi bisa digunakan untuk dalam tahap mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin pertumbuhan

1. Mutu produk di tingkatkan dan cirri serta model produk ditambahkan
2. Model dan produk baru ditambahkan
3. Segmen pasar baru dimasuki
4. Saluran distribusi baru di manfaatkan
5. Beberapa bentuk periklanan digeser dari membujuk minat konsumen pada produk menimbulkan keyakinan pada produk sehingga mau membeli.
6. Harga diturunkan pada saat yang tepat untuk menarik golongan konsumen lain yang peka terhadap harga.

Perusahaan yang menjalankan strategi-strategi perluasan pasar di atas akan mampu memperkuat posisinya dalam persaingan. Namun untuk hal itu perlu pertambahan biaya.

Tahap Akan tiba waktunya laju pertumbuhan penjualan produk mulai kedewasaan menurun dan produk ini mulai memasuki kedewasaan relative. Tahap (*maturity*) ini

biasanya berlangsung lebih lama di banding tahap-tahap sebelumnya serta menghadapi tantangan-tantangan bertahap dalam manajemen pemasarannya. Sebagian besar produk berada dalam tahap kedewasaan dalam daur hidup produk, sehingga kebanyakan manajemen pemasaran menggarapa produk yang telah dewasa.

Ada tiga taraf dalam tahap kedewasaan ini. pada taraf pertama, kedewasaan pertumbuhan (*growth maturity*), laju pertumbuhan penjualan mulai berkurang yang disebabkan oleh dewasanya distribusi. Tidak ada lagi saluran distribusi baru yang bisa ditambah, walaupun beberapa pembeli yang termasuk kelompok pengekor masuk kepasar. Dalam taraf kedua, kedewasaan mantap (*stable maturity*), penjualan per kapita menjadi datar yang disebabkan oleh jenuhnya pasar. Sebagian besar konsumen potensial telah mencoba produk dan penjualan yang akan datang tergantung pada pertumbuhan penduduk dan permintaan peng-gantian baru. Pada taraf kedewasaan mengusang (*decaying maturity*), nilai penjualan mutlak mulai jatuh dan konsumen mulai bergerak keproduk lain atau produk substitusi. Menurunnya laju pertumbuhan penjualan mengakibatkan kelebihan kapasitas dalam industri. hal ini selanjutnya menyebabkan persaingan menjadi sangat ketat dan intensif.

Strategi pemasaran tidak sedikit perusahaan akhirnya menyerah untuk menangani Dalam tahap produk yang suah jenuh, mereka merasa tidak banyak lagi yang bisa Kedewasaan diperbuat. Maka apa yang mereka lakukan adalah lebih baik mengalihkan dana untuk produk yang lebih baru yang masih dalam taraf pengembangan.

Modifikasi Pasar

Perusahaan harus lebih berusaha memperluas pasar bagi mereknya dengan menangani dua faktor penentu volume penjualan, yaitu:

Volume = jumlah pemakai produk X
tingkat penggunaan. Dengan merek perusahaan per pemakai

Berikut ini akan dibahas faktor-faktor tersebut. Perusahaan bisa mencoba memperluas jumlah pemakai produk dengan merek perusahaan melalui tiga cara:

1. Ubahlah bahan pemakai (*nonuser*).

Disini perusahaan mencoba mengubah bukan pemakai menjadi pemakai kelompok-produk.

2. Masuki segmen pasar baru

Perusahaan mencoba terjun ke segmen pasar baru (dari segi geografis, demografis dan seterusnya) yang memakai produk tetapi bukan dengan merek yang dimiliki perusahaan.

3. Rebutlah konsumen dari pesaing

Perusahaan berusaha dengan segala cara untuk menarik konsumen dari pesaing agar mencoba dan menggunakan merek yang dimiliki perusahaan.

Selain strategi memperluas jumlah konsumen seperti di atas, ada lagi tiga strategi lain untuk menaikkan jumlah penjualan engan jalan meningkatkan frekuensi pemakaian oleh konsumen pemakai merek perusahaan:

1. Penggunaan yang lebih sering

Perusahaan mencoba mendorong konsumen untuk lebih sering menggunakan produk.

2. Penggunaan yang lebih banyak pada setiap kesempatan.

Pada strategi ini perusahaan mengajak konsumen untuk memakai dengan jumlah yang lebih banyak pada setiap kali mereka menggunakan.

3. Kegunaan baru dan lebih beragam.

Disini harus menemukan kegunaan baru dari produk yang sama, kemudian meyakinkan konsumen akan hal itu.

Modifikasi produk

Perusahaan bisa juga mencoba meningkatkan penjualan dengan jalan memodifikasi karakteristik produk sedemikian rupa sehingga mampu mengajak konsumen baru dan/ atau mengajak konsumen yang saat ini memakai merek perusahaan untuk mengkonsumir lebih banyak. Ada beberapa cara untuk melansir kembali produk (*product relaunch*).

Strategi perbaikan mutu bertujuan meningkatkan fungsi produk, yaitu daya tahan, keandalan, kecepatan, rasa dan sebagainya. Strategi perbaikan ciri-ciri khas (*feature improvement*) bertujuan menambah ciri-ciri baru (ukuran, berat, bahan pokok, bahan tambahan, hiasan) yang akan meningkatkan kemampuan keamanan atau kenyamanan produk.

Strategi perbaikan gaya mempunyai tujuan menambah daya tarik estetika suatu produk. Pengenalan model mobil baru yang diadakan secara berkala seringkali lebih membawa ke persaingan gaya daripada persaingan mutu dan kegunaan.

Modifikasi bauran pemasaran

Manajer produk seharusnya juga berusaha merancang penjualan dengan jalan memodifikasi satu atau lebih elemen-elemen bauran pemasaran (*marketing-mix*). Dalam hal mendorong penjualan produk yang telah dewasa, berikut ini ada daftar pertanyaan-pertanyaan pokok yang harus dijawab oleh seorang manajer pemasaran. Pertanyaan-pertanyaan ini terutama bersangkutan dengan elemen-elemen non produk dari bauran pemasaran:

1. Harga

Apakah potongan harga akan merupakan daya tarik bagi golongan yang sedang mencoba atau bagi mereka yang sudah menggunakan? Bila benar demikian, apakah yang harus diturunkan adalah semua yang ada dalam daftar harga? ataukan penurunan harga dilakukan melalui harga khusus, bonus khusus atas tercapainya target, syarat-syarat yang lebih ringan dari kredit penjualan? atau mungkin lebih baik dengan justru menaikkan harga agar ada kesan mutumeningkat?

2. Distribusi

Bisakah perusahaan memperoleh lebih banyak dukungan atau ruang pameran disalurkan distribusi? Apakah mungkin menerbos pada toko yang lebih banyak? Mampukah perusahaan menembus saluran distribusi yang selama ini belum dijajah?

3. Periklanan

Apakah biaya periklanan perlu dinaikan? Atau pesan yang ada dalam iklan mesti di ubah? perlukah saluran media dirombak jenis atau kombinasinya? Mungkin waktu, frekuensi atau ukuran iklan diperbaiki?

4. Promosi penjualan

Perlukah promosi penjualan diingkatkan? Dalam bentuk potongan harga? Jaminan? kontes, hadiah?

5. Penjualan perorangan (*personal selling*)

Apakah mutu dan keterampilan wiraniaga perlu diperbaiki? Mungkit dasar spesialisasi bagi wiraniaga harus diubah? pembagian daerah perlu ditata kembali? atau perlu adanya perbaikan insentif bagi wiraniaga sekarang ini? bagaimana mengenai kemungkinan penyempurnaan rencana kunjungan?

6. Pelayanan

Mampukah perusahaan mempercepat pengiriman? bisakah bantuan teknis bagi konsumen ditingkatkan? Atau kemudahan kredit diperluas?

Tahap pada akhirnya bahwa hasil penjualan dari hampir semua produk dan kemuduran merek produk dan merek akan bergerak menurun. Laju penurunan ini mungkin lambat seperti yang dialami oleh makanan oatmeal cereal, tetapi bisa juga cepat seperti dalam contoh mobil holden kingswood ditahun 1975-1976. Penjualan bisa jatuh sampai ketitik nol, atau mungkin hanya membeku pada tingkat yang rendah dan bertahan terus pada tingkat tersebut sampai bertahun-tahun.

Terdapat banyak alasan mengapa penjualan ini bisa jatuh: perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen atau meningkatnya persaingan di dalam ataupun luar negeri. Semua ini menyebabkan kelebihan kapasitas, menghebatnya persaingan harga dan akhirnya terkikisnya keuntungan perusahaan.

Apabila tidak ada alasan kuat untuk mempertahankan produk, maka tetap memasarkan produk-produk yang sudah menuai tadi akan menjadi terasa sangat mahal bagi perusahaan. Biaya atau korbannya bukan saja berupa kerugian perusahaan. Akuntansi tidak akan mungkin mencatat biaya-biaya yang tersembunyi, misalnya waktu yang diperlukan manajemen untuk mengurus masalah ini sangat banyak, sering dilakukannya penyesuaian harga dan persediaan; biaya produksi yang tinggi karena volume produksi sedikit dan waktu penyetalan (*setup time*) yang tinggi.; banyaknya perhatian yang dicurahkan pada iklan dan tenaga penjualan yang mungkin akan lebih baik bila diarahkan pada produk yang lain yang “sehat” supaya lebih menguntungkan; karena keusangannya produk bisa menimbulkan kekhawatiran konsumen dan dapat menodai citra perusahaan.

Strategi pemasaran sejumlah kegiatan dan keputusan harus di ambil perusahaan dalam dalam tahap menangani produk yang sudah “menua” ini.

Kemunduran mengidentifikasi produk yang lemah. Tugas pertama adalah menetapkan suatu sistem untuk mengenal produk-produk mana yang sudah lemah. Ada enam langkah dalam hal ini:

1. Perusahaan membentuk suatu panitia peninjau produk yang terdiri dari bagian pemasaran, produksi dan keuangan.
2. Panitia ini kemudian menyusun suatu sistem untuk mengidentifikasi produk mana saja yang lemah dipasar.
3. Bagian pembukuan dan/atau pemasaran yang menunjukkan kecenderungan berkenaan dengan luas pasar, pangsa pasar, harga jual, biaya keuntungan.
4. Informasi diatas kemudian di analisis dengan bantuan komputer untuk menetapkan produk-produk mana yang meragukan sehingga perlu diteliti lebih lanjut. Criteria penetapan meliputi: sudah beberapa lama (tahun) penjualan menurun, kecenderungan pangsa pasar, laba atas investasi (*return of investment*).
5. Daftar produk yang sedang diragukan dilaporkan pada manajer-manajer yang bertanggung jawab. Selanjutnya manajer-manajer tersebut harus mengisi pada formulir tertentu penilaian diagnose dan pranogsa yang memperlihatkan bagaimana menurut mereka arah penjualan dan keuntungan dimasa yang akan datang; baik dengan maupun tanpa perubahan strategi pemasaran.
6. Terakhir, paniti peninjau menyimpulkan dan membuat rekomendasi atas masing-masing produk yang merugukan tadi: biarkan saja produk berjalan seperti sekarang, perbaiki strategi pemasaran atau menghapuskan (tarik seluruh produk dari pasar).

Menetapkan strategi pemasaran

Beberapa perusahaan akan meninggalkan pasar yang sedang surut lebih awal dari rekannya yang lain. Hal ini banyak tergantung pada seberapa tinggi derajat hambatan keluar (*exit barriers*). Makin rendahnya hambatan keluar, makin mudah perusahaan meninggalkan industri dan ini berarti makin menguntungkan bagi perusahaan yang masih bertahan. Mengapa? karena terbuka peluang menampung konsumen dari perusahaan yang mundur tadi. Peningkatan penjualan dan keuntungan boleh diharapkan perusahaan yang bertahan. Maka permasalahannya disini adalah keputusan perusahaan tentang apakah ia akan terus bercokol dipasar sampai saat terakhir.

Dalam suatu studi mengenai strategi yang dijalankan pada jenis industri yang menurun, Harrigan menyimpulkan lima strategi yang bisa digunakan.

1. Tambahkan lebih bayak penanaman modal agar bisa mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
2. Tetap saja pada tingkat penanaman modal yang sekarang sampai pada suatu saat ketidakpastian dalam industri terpecahkan.

3. Kurangi jumlah penanaman modal secara selektif dengan cara meninggalkan kelompok konsumen yang kurang menguntungkan, dalam waktu yang bersamaan menambah modal untuk kelompok kecil yang tetap setia dan lebih menguntungkan.
4. Strategi “memetik hasil” (*harvesting strategic*), dengan mengurangi jumlah investasi pada produk tersebut guna memperoleh uang tunai dengan segera, tanpa melihat posisi modal nantinya.
5. Tinggalkan usaha dengan segera dengan menjual hartanya.

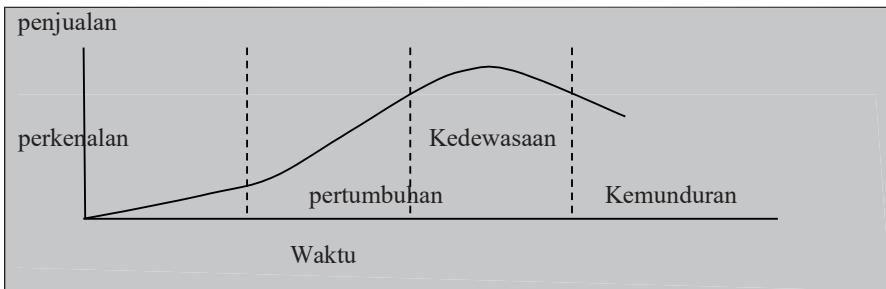
Keputusan menarik produk (*drop decision*)

Bila perusahaan memutuskan untuk menarik suatu produk, ia akan menghadapi masalah keputusan selanjutnya. Jika produk tersebut mempunyai distribusi yang kuat serta nama baik (*goodwill*), perusahaan barang kali dapat menjualnya ke perusahaann yang lebih kecil.

Jika tidak dapat menemukan pembeli, perusahaan harus memutuskan apakah akan melikuidasi merek yang bersangkutan dengan cepat atau perlahan-lahan. Perusahaan juga harus memutuskan berapa banyak persediaan suku cadang pelayanan yang harus disediakan untuk mempertahankan pelayanan kepada pelanggan lamanya.

Gambar di atas merangkum karakteristik, tujuan pemasaran dan strategi pemasaran pada setiap tahap dalam daur hidup produk. Memang tidak semua orang dibagian pemasaran setuju dengan strategi-strategi tersebut, tetapi strategi-strategi yag ada dalam table tersebut sudah merupakan consensus bersama sekelompok ahli pemasaran.

Pada hakikatnya, konsep daur-daur hidup produk dimanfaatkan oleh kebanyakan pejabat perusahaan agar bisa memahami dinamika produk dan pasar.



Gambar 9.13: Daur Hidup Produk (*product life cycle*)

Karakteristik

Penjuala n	Penjualan rendah	Meningkat dengan cepat	Puncak penjual an	Penjual an menuru n
Biaya	Biaya per konsumen tinggi	Biaya per konsumen sedang	Biaya per konsum	Biaya per konsum

			en rendah	en rendah
Laba	Negative	Meningkat	Tinggi	Menurun

Pelanggan	pembaru	Pengapdoosi dini	Mayoritas tengah	Pengekor
Pesaing	sedikit	Jumlahnya meningkat	Jumlahnya tetap meski mulai menurun	Jumlahnya menurun

Tabel 9.2: Karakteristik

Tujuan Pemasaran

Menciptakan minat dan mencoba	Memaksimalkan pangsa pasar	Memaksimalkan laba dan mempertahankan pangsa pasar	Kurangi pengeluaran dan "perah" milk merek itu
-------------------------------	----------------------------	--	--

Tabel 9.2: Tujuan Pemasaran

Strategi

Produk	Tawaran produk pasar	Tawarkan perluasan produk pelayanan jaminan	Diversifikasi merek dan model	Tarik produk yang lemah dari peredaran
Harga	Gunakan biaya ditambah (cost plus)	Harga untuk penerobosan pasar	Harga untuk menyamai atau mengalahkan pasar	Pemotongan harga
Distribusi	Bangunlah jaringan distribusi yang selektif	Bangunlah jaringan distribusi yang intensif	Bangunlah jaringan distribusi yang lebih intensif	Seleksi tinggalkan jalur yang lemah
Periklanan	Ciptakan kesadaran terhadap produk pada golongan pengapdoosi dini dan penyalur	Ciptakan kesadaran dan minat pada pasar missal	Kemukakan dengan jelas perbedaan dan manfaat merek	Kurangi sampai tingkat yang perlu untuk mempertahankan yang setia
Promosi	Promosi penjualan yang gencar untuk mendorong percobaan	Kurangi untuk memanfaatkan permintaan pasar yang kuat	Naikan untuk mendorong perpindahan merek	Kurangi sampai jumlah yang minimal

Tabel 9.3: Strategi

Konsep-konsep daur hidup produk lebih memusatkan pada apa yang terjadi Evolusi

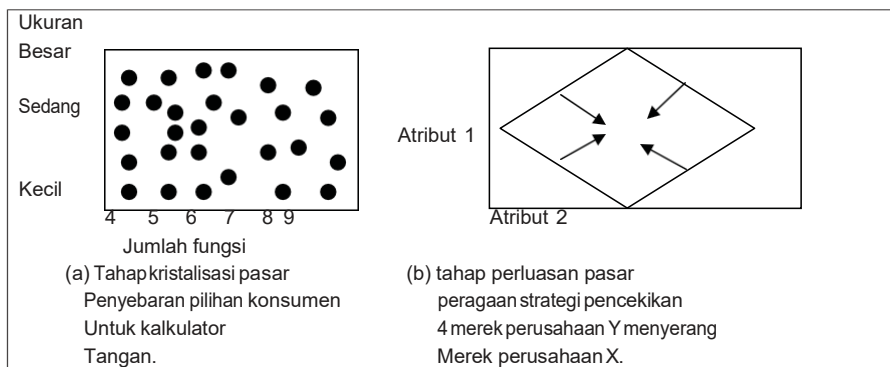
atas produk atau merek tertentu dari pada apa yang terjadi dalam seluruh Pasar-pasar. Maka dikatakan hasilnya suatu pandangan yang berorientasi pada produk, bukan pada pasar.

Tahapan dalam Evolusi pasar mencakup empat tahap: kebangkitan, evolusi pasar pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan. Selanjutnya kita akan menjelaskan dan menggambarkan tahapan-tahapan ini.

Tahap kebangkitan

Sebelum sebuah pasar timbul, yang ada ialah apa yang dinamakan pasar tersembunyi (*latent market*). Pasar tersembunyi berisi orang-orang yang sama-sama mempunyai keinginan dan kebutuhan yang serupa namun belum terpenuhi. Persoalannya sekarang adalah merancang produk yang optimal bagi pasar ini. ada tiga pilihan yang utama.

1. Produk dirancang untuk memenuhi pilihan yang ada pada salah satu sudut pasar (diagram), dan ini disebut strategi relung tunggal (*single-niche strategi*)



Gambar 9.14: Diagram Ruang Pasar

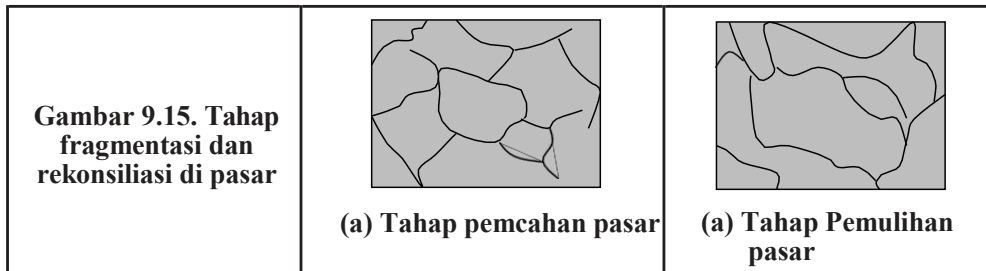
2. Secara bersamaan dua atau lebih produk dipasarkan untuk memenuhi dua atau lebih bagian dari pasar atau strategi relung banyak (*multiple niche strategi*).
3. Produk baru dapat dirancang bagi bagian tengah dari pasar yang disebut dengan strategi pasar misal (*mass market strategy*).

Bagi perusahaan kecil. Strategi relung tunggal adalah yang paling sesuai, karena perusahaan ini hanya memiliki sumber daya yang sangat terbatas sehingga tidak cukup untuk merangkul pasar misal.

Tahap pertumbuhan

Jika penjualan baik, perusahaan-perusahaan baru akan memasuki pasar, mengantarkan kita kepada tahap pertumbuhan pasar. Pertanyaan yang menarik adalah, dibagian mana perusahaan kedua akan masuk pasar, jika dianggap bahwa perusahaan pertama menempatkan dirinya dipusat? Perusahaan kedua menghadapi tiga pilihan:

1. Merek ditempatkan pada salah satu sudut, ini disebut strategi relung tunggal (*single niche market*).
2. Merek ditempatkan pada rak pesaing pertama, ini disebut strategi pasar misal (*mass market strategy*).
3. Dua atau lebih produk dipasarkan pada beberapa sudut yang belum ditempati perusahaan pertama, atau strategi relung banyak (*multiple niche strategi*).



Bila perusahaan kedua berukuran kecil, sebaiknya ia memasarkan produk pada salah satu sudut pasar sehingga persaingan lebih lanjut bisa terelakan. Bila perusahaan kedua berukuran besar, maka prouk bisa dilemparkan ditengah-tengah dan menghadapi perusahaan perusahaan pertama. Kedua perusahaan tersebut akan dengan mudah berbagi pasar, dan hampir berimbang. Perusahaan kedua yang besar bisa juga memilih alternatif strategi relung banyak.

Tahap penurunan

Akhirnya permintaan pasar terhadap produk yang ada akan menurun, ini mungkin karena turunnya tingkat kebutuhan total atau karena adanya teknologi baru yang menggantikan teknologi lama. Misalnya saja seorang wiraswata memperkenalkan produk pengganti berupa obat semprot mulut yang efektif yang lebih baik dari pada pasta gigi. Dalam hal ini, teknologi lama akhirnya akan menghilang dan siklus hidup permintaan teknologi yang baru akan muncul.

Dinamika Maka sesungguhnya evolusi pasar mengisahkan riwayat aneka persaingan atribut perusahaan yang menemukan manfaat-manfaat baru untuk ditawarkan bagi para pembeli. Coba diperhatikan evolusi pasar handuk kertas. Semula, rumah tangga hanya menggunakan kain katun, linen dan kain handuk dalam dapur mereka. Sebuah perusahaan kertas yang sedang mencari peluang baru bagi pasarnya, mengembangkan sejenis handuk dari kertas dan menyaingi handuk dari kain. Pengembangan ini mengkristalkan suatu pasar baru. Perusahaan-perusahaan kertas lainnya tertarik dan mulai masuk keindustri seraya mengembangkan pasar.

Jadi jelas kelihatan dari contoh di atas, handuk kertas bergerak dari produk yang sederhana menjadi suatu produk dengan berbagai daya serap, kekuatan dan penerapan. Evolusi pasar di dorong oleh keuatan pembaruan dan persaingan.

Persaingan dipasar memang menghasilkan rangkaian yang terus-menerus dari atribut produk baru. Bila suatu atribut baru berhasil dipasaran bebas, maka kalangan pesaingakan mengikutinya, sehingga yang pertama akan kehilangannya keistimewaannya.

Kita lihat saat ini dimana kebanyakan usaha Bank bersikap akrab dan ramah-tamah, maka lama-kelamaan sikap ini tidak lagi merupakan faktor yang mendorong konsumen untuk menentukan bank mana yang dipilih.

Karena hampir semua usaha penerbangan menyajikan santapan dipesawat, maka santapan inipun tidak lagi menjadi dasar bagi calon penumpang untuk menentukan

maskapai penerbangan mana yang akan digunakan harapan konsumen adalah progresif. Hal-hal seperti inilah yang menggaris bawahi perlunya perusahaan menjaga posisi perintisnya dengan mengadakan pembaruan atribut baru; dan ini sangat bersifat strategis. Bila bisa berhasil setiap atribut baru akan menghasilkan atribut lebih (*differential advantage*) bagi perusahaan, menelorkan pangsa pasar dan keuntungan yang lebih tinggi dari pada rata-rata, meskipun tidak mungkin permanen. Dengan demikian, dirasa bahwa perusahaan yang memimpin pasar harus menyadari perlunya proses pembaruan yang terus-menerus.

Satu pertanyaan sulit muncul kepermukaan: mampukah perusahaan melihat kedepan dan mengantisipasi kapan diperlukannya atribut baru dengan jumlah permintaan tinggi dan layak secara teknologis? bagaimana caranya perusahaan menyelidiki akan adanya atribut baru? empat pendekatan yang mungkin dilakukan adalah:

- **Pendekatan pertama**

empiris untuk mengenal adanya atribut baru. Perusahaan menanyai konsumen mengenai atribut tambahan apa yang mereka inginkan serta seberapa kuat keinginan mereka.

- **Pendekatan kedua**

Menganggap pencarian atribut sebagai suatu proses intuitif. Para wiraswastawan lebih suka mengandalkan pada firasat dan langsung mengembangkan produk tanpa terlalu banyak mengadakan penelitian pasar. Seleksi alamiah nanti akan menetapkan siapa yang menjadi pemenang dan siapa yang kalah. Bila instuisi tersebut ternyata sesuai dengan kebutuhan pasar, maka pengusaha tersebut dianggap cerdas, walaupun dari segi lain bisa saja dinilai sebagai nasib baik. Karena berdasarkan instuisi, teori tidak menyajikan pedoman apapun tentang bagaimana menemukan atribut baru tersebut.

- **Pendekatan ketiga**

Menyatakan bahwa atribut baru bisa berkembang melalui suatu proses dialektika. Melalui percaturan persaingan, atribut apa pun akan terdorong ke suatu wujud yang ekstrem. Sebagai contoh, pakaian *blue jean* yang pada awalnya merupakan pakaian yang tidak terlalu mahal, dengan berjalannya waktu berubah menjadi lebih mahal dan diwarnai dengan mode. Tetapi gerakan kearah ini mengandung bibit untuk menghancurkan diri juga. Akhirnya, beberapa pengusaha yang murah untuk celana dan konsumenpun berbondoong-bondong membelinya.

- **Pendekatan keempat**

Berpegang pada keyakinan bahwa atribut baru berkembang melalui apa yang disebut tata tangga urutan kebutuhan (lihat teori maslow). Menurut teori ini, diperkirakan bahwa jaman mobil angkatan pertama dibutuhkan orang kaya sebagai alat pengakutan sehingga dirancang dari segi keamanan saja. Dengan berputarnya waktu, mobil mulai menyangkut soal penilaian sosial dan status sehingga lama-kelamaan harus dirancang agar bisa membantu orang memenuhi keinginan yang lebih tinggi tersebut. Maka tugas seorang pembaru ialah menaksir dan menilai kapan pasar sudah siap untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya.

Dalam kenyataan sehari-hari, pengembangan aneka atribut baru disuatu pasar merupakan masalah yang jauh lebih kompleks dari pada teori sederhana manapun. Maka kita tidak boleh mengabaikan begitu saja peranan teknologi dan faktor sosial yang bisa mempengaruhi berkembangnya atribut-atribut baru. Sebagai contoh kami sajikan disini, inflasi tinggi menimbulkan keinginan kuat untuk memiliki mobil yang kecil dan kemanan mobil menyebabkan kebutuhan atas mobil yang lebih berat. Kaum pembaru seharusnya menerapkan penelitian pasar agar mampu mengukur potensi permintaan terhadap atribut-atribut yang berlainan. Hal ini dirasa penting agar bisa ditetapkan tindakan tindakan terbaik dalam memenangkan atribut.

9.10. Turbolensi Pemasaran

Dalam dunia pemasaran konsep *turbo marketing* ini diperkenalkan oleh Philip Kotler lewat artikelnya dalam *The Journal of Business Strategy*, bulan September/Oktober 2001, dengan judul “**Turbo Marketing Through Times Compression**”. Konsep **turbo marketing** ini merupakan perkembangan terakhir dari gejala pemasaran yang menghendaki layanan tercepat buat konsumen. Kecepatan layanan merupakan tuntutan konsumen masa kini, sejalan dengan meningkatnya suasana globalisasi disegala bidang kehidupan, dan dunia makin transparan, tidak ada lagi batas antara negara-negara, waktu dari jam berjalan sangat cepat.

Suasana pertempuran dalam marketing betul-betul berubah dengan meninggalkan strategi tua yang sudah kuno secara berangsur-angsur, setahap demi setahap sejak dulu.

Pada gelombang pertama dulu, persaingan marketing, ditandai oleh strategi produsen membuat barang dengan harga lebih murah dari saingan, karena adanya penurunan harga pokok, dan bekerja lebih efisien.

Gelombang kedua muncul strategi produsen mendesain barang berbeda dengan produk saingan dalam hal hiasan, *style*, bentuk rasa dan sebagainya. Gelombang ke tiga produsen membuat barang makin hari makin baik, seperti yang diterapkan oleh produsen Jepang melalui prinsip total *quality control*nya. Mereka sangat memperhatikan *needs and wants* dari konsumen.

Tahun 1990 merupakan gelombang keempat, produsen mulai dengan strategi memproduksi, melayani dan mengirim barang lebih cepat dari saingan.

Inilah yang merupakan ajang persaingan abad ini, dengan istilah *turbo marketing*. Strategi ini sudah dimulai pertama-tama oleh perusahaan optik, yang melayani secara cepat pesanan kacamata, juga layanan makanan yang terkenal dengan fast food, layanan cuci cetak foto 1 menit, layanan pos dan giro yang mengintrodusir pos kilat khusus, kilat patas, layanan kereta api, bus patas, layanan telekomunikasi oleh PT Telkom dan sebagainya.

Menekan waktu, *time compression*, adalah suatu strategi memenangkan persaingan abad ini dan sangat diharapkan oleh konsumen.

Apakah strategi *turbo marketing* akan menguntungkan, ini tergantung dari jawaban pertanyaan berikut:

1. Apakah kecepatan waktu tersebut, cukup menguntungkan sebagai konsumen? Jika jelas ada segi keuntungan konsumen dari kecepatan layanan tersebut, maka konsumen akan bersedia membayar ekstra.
2. Apakah memungkinkan bagi produsen mempercepat proses produksinya? Ini tergantung pada biaya yang akan dikeluarkan. Seandainya produsen ingin mempercepat proses produksi dan layanan berarti produsen harus menggunakan teknologi canggih berharga mahal, atau meningkatkan kecepatan kerja individual karyawan, dengan sistem hadiah/honor atau mengkombinasikan pekerjaan yang terpencair-pencar, atau mengurangi langkah-langkah pekerjaan yang tidak perlu.
3. Bagaimana pengarus selanjutnya terhadap biaya perusahaan sebagai akibat diterapkannya turbo marketing? Banyak kritik dilancarkan, yang menyatakan biaya perusahaan sebagai kecepatan produksi, mengakibatkan berkurangnya kualitas dan meningkatnya biaya. Ada beberapa pendabat sebagai berikut: Meningkatkan kecepatan akan menaikkan biaya, dan mutu menurun. Meningkatkan mutu, akan menaikkan biaya dan makan waktu lama. Menurunkan biaya, akan menyebabkan menurun dan kecepatan juga akan menurun. Jadi turbo marketing, yang akan dipegang? Semua pernyataan di atas adalah tidak *need* yang jelas menurut Kotler ialah: *Time, quality and cost are generally consistent with one another*. Banyak perusahaan melaporkan bahwa dengan memperbaiki kualitas produk, menghasilkan penurunan biaya dan mempercepat proses produksi.
4. Pertanyaan terakhir ialah “Bisakah saingan dengan mudah meniru pengurangan waktu produksi yang telah diciptakan”? Biasanya jika ada satu perusahaan sudah berhasil menekankan waktu, *leaders never rest*, mereka tidak akan pernah istirahat mencipta lagi yang baru. Dan seorang pengusaha haruslah seorang yang kreatif *terns* menerus dan tidak pernah lengah dari mengamati pasar dan saingannya. *The 1990s will not only be about who can produce goods cheaper, different, or better, but this decade will also favor those who can produce them faster.*

9.11. Strategi Generik

Yaitu strategi yang mengarahkan usahanya kedalam, keunggulan biaya menyeluruh diferensiasi dan Fokus, dalam rangka untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Strategi ini diperkenalkan oleh Michael E. Porter, mantan CEO sejumlah perusahaan raksasa, konsultan dan guru besar manajemen dari Harvard University, menyebutnya sebagai “Strategi Keunggulan Bersaing”. Perhatikan dengan cermat gambar dan Gambar 4-1 strategi generik didalam sesi ini. Prinsip yang harus dibangun didalam strategi generik ini bagaimana perusahaan memperoleh kemenangan dalam peperangan. Strategi ini ditunjukkan melalui cara-cara yang dapat dilakukan sekaligus atau salah satu diantaranya, perhatikan di bawah ini:

- **Diferensiasi**

Perusahaan berusaha bagaimana bisa tampil beda baik dalam produk, pasar, harga dan distribusi maupun pelayanannya. Tujuannya untuk menciptakan suatu kefanatikan konsumen kepada produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dan

menciptakan sekaligus menarik konsumen baru atau konsumen pesaing.

Perusahaan menjalankan cara ini harus memiliki kompetensi yang kuat dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Memiliki intelijen pasar dan pemasaran yang kuat
2. Kreatif dan inovatif
3. Memiliki kekuatan mutu yang sulit ditiru
4. Manajemen organisasi dan fungsi-fungsinya berjalan stabil dan kondusif.

Perusahaan yang melakukan hal ini, misalnya IBM di industri komputer, McDonald dalam industri fast food, Toyota Kijang dalam industri otomotif, Citibank Card dalam industri perbankan, dan banyak contoh lainnya.

- **Kepemimpinan biaya menyeluruh**

Cara inipun sama dengan di atas untuk memperoleh kemenangan dalam perang bisnis. Kompetensi yang harus dimiliki perusahaan antara lain:

1. Manajemen pemasaran dengan titik berat pada distribusi biaya rendah
2. Sumber daya manusia yang kuat dan handal
3. Rekayasa proses selektif beri kuat pengendaliannya
4. Investasi modal yang terus menerus dan kuat dalam permodalan.

Perusahaan dengan kompetensi di atas dapat memiliki keunggulan biaya, sehingga, memungkinkan memiliki aksesibilitas produk dengan volume yang tinggi dan pasarnya lebih luas.

- **Fokus**

Usaha tetap untuk memperoleh kemenangan perang bisnis, tetap dengan menghindari kompetisi langsung dengan pihak pesaing, yaitu dengan mengkonsentrasikan diri pada pasar sasaran (market target), Kompetensi yang harus dimiliki perusahaan yang melakukan cara ini, antara lain:

1. Memiliki kekuatan sumberdaya manusia dengan organisasi yang stabil
2. Menciptakan keunggulan diferensiasi dalam segmen pasarnya
3. Menciptakan keunggulan biaya dalam segmen pasarnya

Perusahaan berusaha menciptakan suatu kebutuhan pasar atau berusaha memenuhi keinginan pasar (konsentrasi pada keinginan konsumen) dibanding dengan para pesaingnya.

TARGET STRATEGIK	KEUNGGULAN STRATEGIK	
	Keunikan yang dilihat pelanggan	Posisi biayarendah
	Industri luas	KEPEMIMPNNAN BIAYA MENYELURUH
Hanya segmen pasar tertentu	FOKUS	

Gambar 9.16: Strategi Generik

Michael Porter, 1980, Competitive Strategy, Techniques for Analysis tes and Competitor, New York The Free Press.

10

Asesemen Peluang Wirausaha

10.1 Asesing Entrepreneur Opportunity

1. *Identifying resources (core, valuable, nonsubstitution)*
2. *Analyzing capability (skill, knowledge, ability, Resources need)*
3. *Evaluating competition advantage (Government, customer, demand, etc)*
4. *Developing strategy (micro and macro environment) reviewing feed back*
Final recommendation: Attractiveness, prospectus
5. *Developing value propositioning and building brand equity main steps in developing a strong brand*

Develop the value propositioning:

- *Choose a broad positioning for the product*
- *Choose a specific positioning for the product*
- *Choose a value positioning for the product*
- *Choose a total value positioning for the product*

Build the brand

- *Choose a brand name*
- *Develop rich association and promises for brand name*
- *Manage all the customer brand contacts so that they meet or head the*
- *Customer expectation association with the brand*

Choosing A broad

- *Competitive strategi (Porter)*
 1. *Product different*
 2. *The low cost leader*
 3. *Nicher (P&G Product)*

- **Michael Tracy dan kawan-kawan (*value discipline*)**
 1. *Product Leader*
 2. *Operationally Excellent*
 3. *Customer intimate firm*

Choosing a specific

- *Best Quality*
- *Best Performance*
- *Must Reliable*
- *Most Durable*
- *Safest*
- *Fastest*
- *Best Value for the money*
- *Least Expensive*
- *Most Prestigious*
- *Best Designer style*
- *Easiest to use*
- *Most convenient*

Error Positioning:

- *Under positioning*
- *Over Positioning*
- *Confused Positioning*
- *Irrelevant Positioning*
- *Doubtful Positioning*

Consider (Following Positioning)

- *Attribute*
- *Benefit*
- *Use/Application*
- *User*
- *Competitor*
- *Category*
- *Quality/ Price*

Choosing a Value positioning

- *More for more*

- More for the same*
- The same for less*
- Less more much less*
- More for less*

Choosing total value positioning

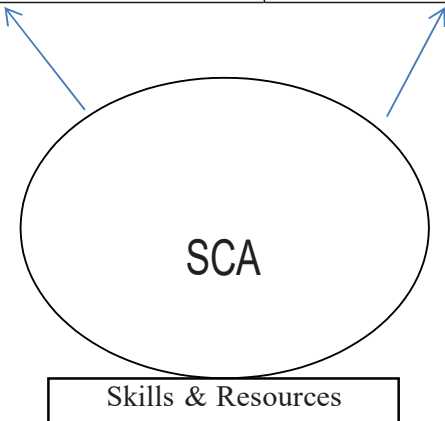
- High quality*
- Up time*
- Quality or service*
- Responsiveness proble*
- Pricing*
- Ease to user*

Brand build

- Something about the product benefit*
- Product quality such as action or color*
- It should be easy lo pronounce, reqognize, remember, short name's help.*
- It should be distinctive*
- It should not easy poor meaning in other countries and languages*

Sustainable Competitives Advantage (SCA)

How to compete	Where to compete
1. Multi sourcing	1. Market selection
2. Positioning Level	2. Compeillion
3. Marketing Activity	



Gambar 10.1: SCA

10.2. The Basic Of Competition Is Change

1. *Product characteristic*
2. *Functionally cost*
3. *Quality Innovation*
4. *Time of market flexibility service*
5. *Market Differentiation via value matrix excellent*

Konsep ini mendasari “Reengineering Marketing” sebagai bandingan dari strategi banchmarking”

Pengembangan Strategi Pemasaran

- SWOT: *Strength Weakness Opprtunities Threats*
- ETOP: *Environmental Threat And Opportunities Profile*
- SAP: *Strategi Advantage Profile*

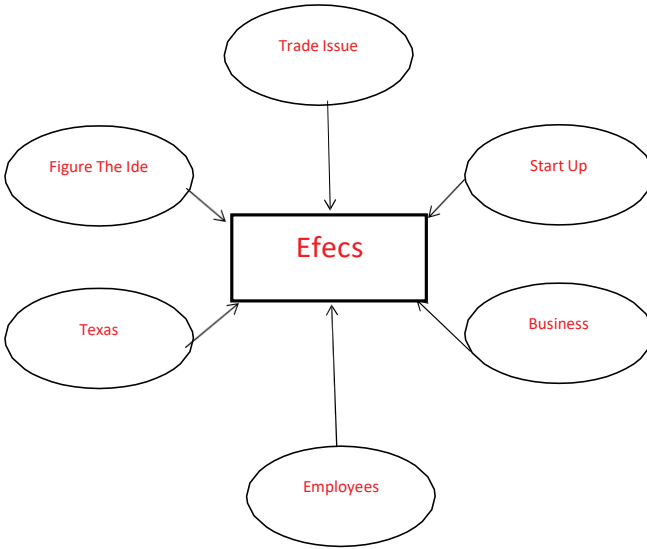
ETOP	SAP
1. Sosek	1. Pemasaran
2. Tehnologi	2. R&D
3. Pesaing	3. Produksi
4. Pemasok	4. SDM
5. Pemerintah	5. Keuangan

Gambar 10.2: Faktor ETOP dan SAP

Pemilihan Strategi Dipengaruhi Oleh Faktor :

1. Persepsi manager tentang keterganlungan pihak lain
2. Sikap manager terhadap risiko
3. Pandangan manager terhadap pada strategi perusahaan diwaktu lampau.
4. Hubungan manager dengan kekuatan-kekuatan didalam organisasi.

Regulation Affecting New Businesses



Gambar 10.3: Efek Bisnis

Figure: Regulation that Affect Busness

<p>The Ide</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Patent <input type="radio"/> Copy right <input type="radio"/> Trade Marks 	<p>Business</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Zoning <input type="radio"/> Building codes <input type="radio"/> leases
<p>Start-up</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Per mints <input type="radio"/> Licenses <input type="radio"/> Contraction 	<p>Employees</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Equal Employment Opportunity <input type="radio"/> Fair labor standard <input type="radio"/> Occupational safety & health ad mris
<p>Trade Issue</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Price discrimination Consumer protection <input type="radio"/> Uniform Commercial Code (UCC) <input type="radio"/> Truth in Lending <input type="radio"/> Truth in Advertising 	<p>Texas</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Pay roll <input type="radio"/> Federal Unvironment Texas (PUTA) <input type="radio"/> Business in come <input type="radio"/> Sales



Express Authority



Incidental Authority

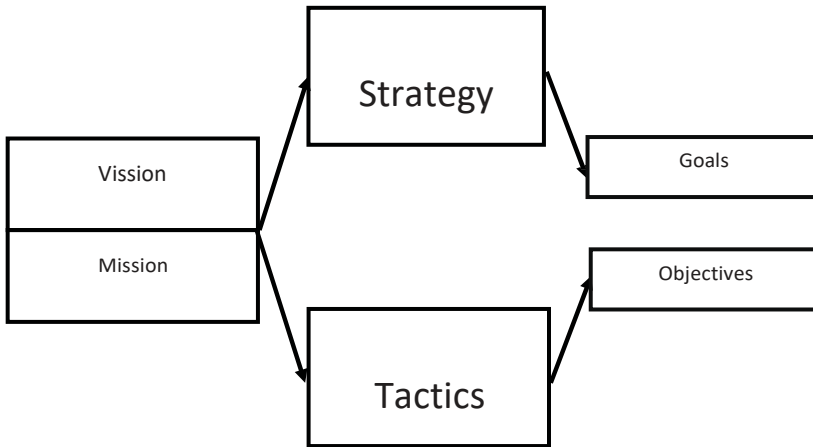
- *Implied Authority*
- *Emergency Authority*
- *Apparent Authority*
- *Ostensible Authority*

Consumer Protection

- *Unscrupulous sellers*
- *Unreasonable credit term*
- *Unsafe product*
- *Mislabeled of Product*

Vision & Mision	Goals & Objective	Strategy	Tactics
Uraianan	Ambisi Perusahaan	Penebaran Sumber daya	Tindakan
Sikap	Dasar arah dan Kinerja	Desain Keunggulan Bersaing	Manuver Peperangan
Arah/develop	?	?	?

Gambar 10.4: Model Most



Gambar 10.5: Arah Keunggulan Bersaing

10.3. Kemandirian

Kemajuan suatu negara dirasakan keperluan untuk pemahaman mengenai kemandirian kewirausahaan. Mengingat kewirausahaan dapat menciptakan kesempatan kerja baru, penghasilan baru, inovasi baru, pembayaran-pembayaran pajak baru dan secara keseluruhan disebut sebagai sumber pertumbuhan ekonomi juga sudah menyebar ke negara-negara berkembang termasuk Indonesia.

Kewirausahaan didefinisikan secara berbeda-beda tergantung pada persepsi dan subjektivitas pihak yang menggunakan definisi tersebut. Ditinjau dari segi usaha/

bisnis, wirausaha dapat didefinisikan sebagai seseorang yang dengan keberaniannya

menanggung risiko mampu mengkoordinasikan kekuatan sumber-sumber daya secara harmonis untuk menjalankan suatu usaha.

Esensi pokok kewirausahaan yang perlu sekali dimasyarakatkan dan dibudayakan pada dan oleh pemimpin umumnya dan para pengusaha Indonesia khususnya, adalah;

1. Kemauan kuat untuk berkarya dengan semangat mandiri.
2. Kemauan memecahkan masalah dan mengambil keputusan, termasuk keberanian mengambil risiko.
3. Kemauan berpikir dan bertindak secara kreatif dan inovatif.
4. Kemauan dan kemampuan bekerja secara teliti, tekun dan produktif.
5. Kemauan dan kemampuan untuk berkarya dalam kebersamaan berlandaskan etika bisnis yang sehat.

Kelima unsur hakiki kewirausahaan tersebut di atas saling berkaitan erat dan saling menunjang satu sama lain, dan ada pada setiap Wirausahawan.

Wirausahawan adalah seseorang yang mengorganisir faktor-faktor produksi dengan tujuan untuk memproduksi barang atau jasa tertentu, berusaha menjualnya dan menghasilkan laba. Suatu kegiatan usaha pada umumnya dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tujuh kegiatan ekonomi sebagai berikut (Ravianto, 1986:14):

1. Produksi
2. Distribusi
3. Pengecer
4. Jasa-jasa
5. Jasa professional
6. Jasa keuangan
7. Sarana publik.

Selain itu terdapat pula usaha-usaha milik pemerintah yang umumnya berskala besar, dimana sektor swasta enggan menanganinya atau dianggap vital sehingga perlu ditangani oleh pemerintah sendiri.

Seorang wirausaha menjalankan suatu usahanya karena adanya dorongan satu atau berbagai tujuan pribadi yang ingin dicapai, seperti (Yuyun Wirasasmita, 2013:4).

a. Kebebasan kerja

Sebagian orang ada yang merasa kebebasannya dibatasi dalam mengembangkan diri, bakat dan kemampuannya apabila bekerja pada orang lain. Bagi orang tersebut kedudukan menjadi wirausaha akan memberikan lebih banyak kesempatan untuk menciptakan ide dan mengembangkan inisiatif, mengatasi tantangan sekaligus berprestasi lebih besar serta mengembangkan bakat dan kemampuannya.

b. Menikmati seluruh hasil kerja

Ada pula orang yang merasa tidak puas bekerja pada orang lain karena mengetahui sebagian besar hasil gagasan dan jerih payahnya harus diserahkan kepada perusahaan

dimana mereka bekerja. Karena dorongan untuk berprestasi dan menikmati sepenuhnya hasil kerja sendiri, orang tersebut mengundurkan diri dari tempat kerja semula dan mendirikan perusahaan sendiri.

c. Kedudukan terhormat

Banyak juga orang memilih status wirausaha dalam karier hidupnya karena berharap dapat memperoleh penghasilan lebih dari cukup dan memiliki kekayaan material yang lebih pula. Sehingga mendapat kedudukan sosial yang terpancang dimasyarakat.

d. Melanjutkan orang tua

Banyak perusahaan-perusahaan yang cukup berhasil didirikan oleh suatu keluarga. Pada saat perusahaan tersebut mulai maju, usia pendiri perusahaan telah lanjut. Untuk melanjutkan mengembangkan perusahaannya, anak/menantu/anggota keluarga dekat lainnya merupakan pilihan menjadi pelanjut.

e. Pengabdian/pelayanan sosial.

Untuk membuka lapangan kerja, menciptakan penghasilan baru bagi orang lain, untuk mendidik masyarakat, sumbangan kepada pemerintah, melaksanakan *corporate social responsibility*.

Masih banyak alasan-alasan atau lujutan yang perlu digali. Menurut para psikolog alasan-alasan yang kuat adalah alasan untuk mengaktualisasikan diri. Karena alasan tersebut merupakan proses hidup yang abadi. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan seseorang yaitu merasakan dirinya sebagai manusia yang seutuhnya dihargai.

Selain yang diuraikan di atas, untuk menjadi wirausaha yang sukses dalam setiap kegiatan usahanya, pengusaha perlu memiliki sifat-sifat berikut ini:

1. Penuh percaya diri, tetapi rendah diri.
2. Memiliki jiwa kepemimpinan.
3. Berorientasi ke depan, dapat melihat peluang pasar dan berani mengambil risiko.
4. Berani berinovasi
5. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
6. Berorientasi pada hasil pekerjaan, dan selalu bertanya kepada diri sendiri berapa yang sudah dihasilkan untuk orang lain dan bukan berapa yang akan diterima dari orang lain.
7. Berpikir positif, penuh optimisme.
8. Inovatif dan kreatif.
9. Hemat tetapi tidak pelit.
10. Jujur walaupun dikalangan masyarakat kita masih banyak oknum yang tidak jujur.
11. Peka terhadap setiap kesempatan atau peluang usaha yang ada,
12. Ulet, tekun, tidak mudah patah semangat.
13. Luwes, serta pandai mengendalikan emosi.

10.4. Contoh Rencana Usaha

10.4.1. Rencana Usaha Fashion (studi kasus dian distro)

1. Latar Belakang Usaha

Pertumbuhan penduduk semakin padat dan semakin tambah padat dengan semakin berkembangnya berbagai aspek, dapat dipastikan semakin tingginya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang berhubungan dengan kebutuhan fashion, maka kami berinisiatif untuk membuka suatu usaha Distro yang *up to date* dan mengerti akan kebutuhan masyarakat.

Perusahaan bisnis Distro ini berdiri atas kerja sama serta keinginan tiga anak muda yang memiliki hobi dan kegemaran yang sama dalam bidang fashion, karena sering bertemu dalam berbagai kegiatan dibidang fashion dan desain, tiga generasi muda ini mencetuskan mendirikan sebuah usaha Distro yang dinamakan Dian Distro yang berdiri di kota garut, kota yang memiliki tingkat pendidikan dan budaya masyarakat yang melimpah dari pada kota lain, tapi masih minim dalam mempromosikan pentingnya kebutuhan fashion dalam yang baik dan berkualitas bagi masyarakatnya.

Dian Distro didirikan untuk memelopori kecintaan generasi muda dalam bidang fashion yang *up to date* tanpa melupakan corak & cirri khas indonesia.

2. Informasi Tentang Bisnis Yang Dilaksanakan

Perusahaan kami bergerak di bidang perdagangan yang menjual berbagai aneka pakaian serta fashion yang pastinya *up to date* dan cocok dengan selera masyarakat JABODETABEK dan sekitarnya, khususnya untuk kaum remaja.

Sebelum kami menjalankan perusahaan yang kami rencanakan ini, maka kami harus mempunyai modal usaha. Untuk merencanakan pemasaran, perusahaan kami akan mempromosikan dan mendistribusikan produk kami melalui pasar tradisional maupun pasar modern yang mudah terjangkau oleh para. pembeli/konsumen perusahaan kami bergerak dibidang perdagangan yang menjual berbagai aneka pakaian serta fashion yang pastinya *up to date* dan cocok dengan selera masyarakat JABODETABEK, khususnya untuk kaum remaja.

3. Maksud Dan Tujuan.

Adapun maksud dan tujuan kami mendirikan perusahaan ini yaitu:

- Menyalurkan hobi
- Berberan aktif dalam bidang bisnis dan kawirausahaan
- Menyediakan kebutuhan fashion bagi masyarakat, supaya lebih mudah
- Menyediakan *style* yang sederhana namun tetap terlihat glamour
- Mengurangi tingkat pengangguran
- Memudahkan masyarakat untuk menjahitkan busana
- Menjalin persahabatan antara pelanggan
- Mendapatkan keuntungan atau laba

4. Manfaat

- Potensi keberhasilan yang kita peroleh tidak terbatas
- Dapat memaksimalkan kemampuan yang kita miliki berupa ide, kreatifitas, keliahiaan menjual, negosiasi, dan berkomunikasi
- Lebih bebas mengatur *tritime* (irama) kerja
- Pengembangan sikap mental yang lebih mandiri
- Kepuasan terhadap keberhasilan

5. Bagan Kepengurusan

- Nama dan Alamat

Usaha Nama Usaha: Dian

Distro

Alamat perusahaan: Jl. Bakti Suci No. 10, Cimpaemun, Tapos, Depok

1. Visi

Menjadikan usaha distro yang maju dan kreatif

2. Misi

1. Mendesain dan menjual produk berkualitas dan bermutu tinggi dengan harga yang cocok untuk kalangan anak muda dan melalui pengolahan yang profesional demi kepuasan pelanggan sehingga banyak konsumen yang minat.
2. Pantang menyerah demi kemajuan dan kepuasan konsumen.
3. Menjalani kemitran kerja sama dengan pemasok yang saling menguntungkan.
4. Mengelola usaha fashion sesuai dengan bisnis yang sehat dengan didukung oleh kreatifitas dan imajinasi dan sumber daya manusia yang professional guna mendukung gerakan generasi usaha muda yang produktif dan kompetitif.

3. Prospek usaha

Dengan terciptanya tempat usaha yang bergerak dibidang perdagangan, khususnya dalam hal fashion dengan lokasi yang strategis, maka kami yakin usaha ini akan maju. Karena kebutuhan dan permintaan akan fashion di kalangan masyarakat terutama di JABODETABEK dan sekitarnya pada saat ini sangat besar.

4. Tempat

Kami membuka usaha toko didekat rumah, selain itu kami juga menjual baju Distro via internet yaitu dengan menggunakan Website dan situs jejaring sosial (sosial media), Facebook sehingga jangkauan pemasaran kami sangat luas, mencakup pasar domestik dan luar negeri.

5. Ruang/tempat yang dibutuhkan

Ruang/tempat yang dibutuhkan pada awal membuka usaha Distro ini tidak terlalu luas dan juga tidak terlalu sempit, yakni 1 ruangan ukuran 10m x 8m.

6. Waktu operasional

Waktu untuk melakukan pelayanan usaha Distro ini dibuka dari pukul 09.00 pagi

7. Kesan/*counter style*

Kesan yang akan kami bangun dalam melayani pelanggan adalah “*Comfortable and High Quality Service*” sehingga pelanggan merasa nyaman berada di tempat pelayanan kami dan membuat mereka selalu ingin kembali karena pelayanan yang memuaskan.

8. Target pelanggan

Target pelanggan Distro ini adalah: anak muda atau ABG yang sedang terpengaruh oleh fashion-fashion yang *up to date*. Mereka adalah pengguna baju-baju Distro yang memiliki ciri khas tertentu

9. *Marketing Mix*

a. *Product*

Dalam penetapan produk, kami sangat peduli dengan semua yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan. Hal ini terlihat dari pemilihan bahan, gambar, maupun pembuatan bajunya tersebut secara langsung sehingga kami selalu menghasilkan produk yang berkualitas. Produk yang kami tawarkan pun beragam modelnya. Kama anak-anak muda biasanya tidak mau ketinggalan dalam hal berpakaian, mereka selalu berusaha mengikuti *tren* masa kini. Kami memberikan model baju lengan pendek maupun lengan panjang dan *Product* pakaian yang dijual di Distro kami mengikuti perkembangan *tren* masa kini. Seperti model gambar pada baju ,biasanya Distro menjual baju-baju dengan gambar-gambar artistik yang sangat bagus dan digemari anak-anak muda.

Kami selalu mengutamakan kualitas sablon yang tidak luntur maupun rusak. Contoh lain baju-baju pada Distro memiliki warna-warna yang menarik dan beraneka ragam. tentu para konsumen akan puas dengan barang-barang yang ada di Distro kami. Adapun kualitas produk atau mutu produk yang kami hasilkan memiliki beberapa keunggulan:

- Berkualitas tinggi dan dapat memuaskan konsumen,
- Bermacam-macam bentuk dan ukurannya dengan *style* yang *up todate*
- Hasil sablon sangat rapi dan tidak mudah luntur walau beberapa kali cuci.
- Harga terjangkau oleh kemampuan konsumen,
- kualitas produk terjamin
- sesuai dengan selera masyarakat

b. *Price*

Harga yang akan dikenakan adalah harga yang diperkirakan akan terjangkau oleh masyarakat sekitar. Setelah memperhitungkan dengan cukup matang, akhirnya kami tetapkan sebagai harga awal berikut adalah label harga jasa produk yang ditawarkan. adapun untuk selanjutnya harga akan disesuaikan dengan perkembangan selanjutnya.

No.	Jenis Produk	Harga
1	Kemeja	>Rp. 89.000,-
2	Kaos	>Rp. 90.000,-
3	Jeans	>Rp. 180.900,-
4	Gaun	>Rp. 235.800,-
5	Kerudung	>Rp. 69.900,-
6	Rok	>Rp. 109.900,-
7	Jaket	>Rp. 199.900,-
8	Aksesoris	Rp. 24.500,- s.d Rp. 78.900,-

c. *Promotion*

Kami akan membuat sebuah *display* di pintu gerbang perumahan dan mengandalkan informasi dari pelanggan kepelanggan serta menyediakan brosur promosi.

Selain itu, kami juga membuat *advertisement* secara online diinternet agar bisa dijangkau masyarakat luas dengan cara melakukan transaksi atau pun bisnis *online*. Dengan cara ini kami optimis Dian Distro akan lebih mudah dan cepat dikenal oleh masyarakat. Strategi lain yang akan kami jalankan pada perusahaan ini antara lain:

- Membuat pamphlet-pamflet berisi produk-produk baru yang akan diupdate di setiap bulannya.
- Melakukan iklan-iklan di dunia internet baik melalui situs jejaring sosial maupun forum.
- Membuat catalog-katalog mengenai fashion yang sedang uptodate di distro

d. *Place*

Lokasi yang dipilih merupakan tempat yang strategis di Perumahan Komp Bakti Suci. Lokasi ini berada tidak jauh dari pusat kota, bukan saja Depok tetapi JABODETABEK, lokasi mudah terlihat dan berada dijalan utama perumahan yang merupakan jalan lalu-lalang masyarakat sekitar sehingga dapat dengan mudah dicari dan didatangi.

e. *Service*

Pelayanan (baik dalam proses jual maupun purnajual) juga merupakan salah satu indikator yang menyatakan bahwa suatu bisnis sangat merajakan konsumen dan tetap mengutamakan kepuasan konsumen agar mereka menjadi loyal dan diharapkan menjadi pelanggan tetap. Berikut adalah bentuk *service*/pelayanan yang kami berikan kepada konsumen:

- Memberlakukan sistem retur (pengembalian) yang dikarenakan masalah teknis seperti salah ukuran.
- Memberikan sistem diskon untuk pembelian dalam jumlah tertentu
- Memberlakukan sistem pembayaran dimuka yang disesuaikan
- Pemesanan produk bersifat *customized* atau sesuai keinginan

krana baik model maupun gambar.

- Pemesanan yang fleksibel melalui internet, sms dan telepon
- *Hotline* dalam bentuk sms maupun telepon

f. Brand

Brand/Merk adalah sesuatu yang menjadi ujung tombak yang akan memberikan kesan (image) pertama kali kepada konsumen dan merupakan hal yang akan pertama kali diingat oleh konsumen selain hal lainnya. Tentu saja pemberian merek harus yang mudah diingat dan mudah diucapkan oleh konsumen.

Maka dari itu distro ini diberikan merek “Dian Distro” sebagai *trademark* produk.

g. Kelayakan Bisnis

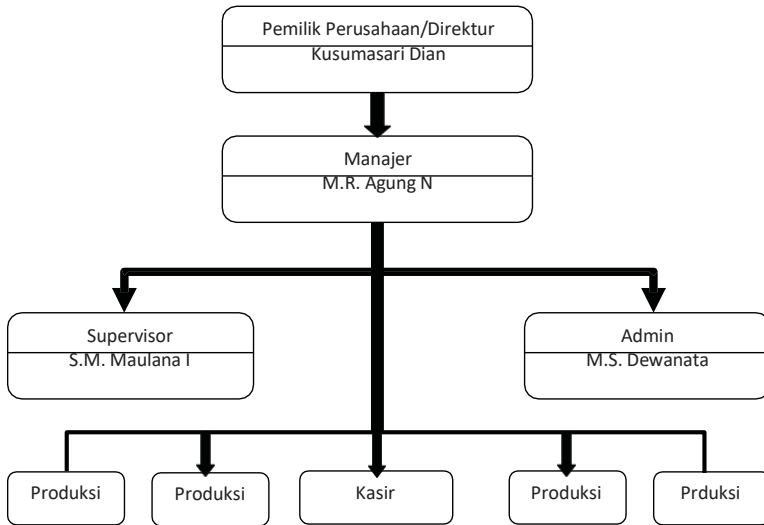
10. Aspek legalitas

Sebagai pelengkap dari proposal ini, maka kami lampirkan pula:

1. Akte Pendirian
2. Surat Tanda Daftar Usaha Perdagangan
3. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
4. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
5. Surat Ijin Gangguan Lingkungan (S16L)
6. Surat Ijin Tempat Usaha (SITU)
7. Tanda Daftar Rekoman (TDR) Ardin
8. Dan Lainnya

11. Aspek Manajemen dan Organisasi

Latar belakang tim management ini terdiri dari dari orang-orang terdekat yang dipercaya dapat memajukan tempat pelayanan yang berhubungan dengan usaha distro. Selain itu merek dituntut profesionalisme dalam menjalankan setiap pekerjaan. Berikut bagan kepengurusan Dian Distro:



Job Description

- Pemilik usaha bertugas untuk memantau jalannya usaha dan menerima laba sebulan sekali dari hasil usaha.
- Sekretaris bertugas untuk membuat surat-surat yang dibutuhkan oleh perusahaan, mencatat data.
- Bendahara bertugas untuk membuat laporan keuangan setiap bulannya.
- Penanggung jawab bertugas untuk bertanggung jawab mengenai kejadian-kejadian yang terjadi di Distro dan bertanggung jawab untuk memantau cara kerja bawahannya dalam melayani pelanggan.
- Karyawan bertugas melayani para pelanggan Distro dengan menerapkan prinsip pelayanan prima.

1. Aspek Produksi

○ Proses produksi

Proses produksi yang kami jalankan dalam perusahaan Dian Distro ini dapat dilihat pada bagan berikut:

1.	Mengambil ukuran (baik ukuran standart ataupun ukuran setiap pemesan)
2.	Membuat pola
3.	Memotong pola
4.	Memotong kain
5.	Megobras kain
6.	Menjahit kain
7.	Membuat lubang kancing
8.	Menghis baju
9.	Memasang kancing

10.	Pressing dan packing
-----	----------------------

○ Sumber-sumber Produk/Bahan

Untuk sumber-sumber bahan baku atau *supplier* pakaian, kami mengambil dari *supplier* atau perusahaan yang sudah terjamin dan terbukti kualitas pakainya dengan model dan corak yang menarik konsumen tentunya. Sehingga dengan begi tidak merugikan berbagai pihak, baik dari pihak perusahaan maupun konsumen yang membelinya

2. Aspek keuangan

○ Sumber-Sumber Permodalan

Sebagai sumber awal mula pendirian Dian Distro yaitu dari pemilik distro sendiri. Sebagai investasinya untuk itu didirikanlah perusahaan dalam bidang perdagangan.

○ Biaya Permulaan Perusahaan

Biaya produksi per tahun terdiri dari:

1. Modal Awal produksi

Renovasi Awal & Desain Interior	Rp. 20.000.000,-
Kulakan baju grosir	Rp. 500.000.000,-
Biaya Soft Opening dan Promosi awal	Rp. 5.000.000,-
Biaya gaji karyawan tahun pertama	<u>Rp. 160.000.000,-</u>
Jumlah Modal Produksi	Rp. 685.000.000,-

2. Biaya lain-lain

Listrik	Rp. 12.000.000,-
Transportasi	Rp. 6.500.000,-
Administrasi	Rp. 4.500.000,-
Pemeliharaan gedung dan peralatan	<u>Rp. 6.000.000,-</u>
Jumlah	Rp. 30.000.000
Total biaya produksi (1+2)	Rp. 714.000.000,-
Jumlah biaya	Rp. 714.000.000,-

○ Proyeksi Aliran Kas

Untuk Distro kami proyeksi keuntungan kotor adalah 30% dari penghasilan. Rata-rata untuk Distro kami ini, akan mampu menjual sekitar hampir 1 milyar pertahun, sehingga jika diambil keuntungan bersih pertahun adalah sekitar 250-300 juta pertahun.

Sehingga, pada tahun kedua, kami sudah bisa balik modal. Dan tahun ke 3, 4 dan seterusnya, kami tinggal mengumpulkan untung dan kemungkinan besar kami gunakan untuk ekspansi keluar daerah.

○ Perencanaan Laba / Rugi

Pendapatan	Rp. 980.000.000
Modal Awal	Rp. 20.000.000

Penyusutan gedung dan peralatan	Rp. 6.000.000
Gaji pegawai	<u>Rp. 160.000.000</u>
Jumlah	Rp. 166.000.000
Biaya variable/produksi	
Kulakan baju grosir	Rp. 500.000.000
Biaya-biaya lain	
Biaya <i>soft opening</i> & promosi	Rp. 5.000.000
Listrik	Rp. 12.000.000
Transportasi	Rp. 6.500.000
Administrasi	Rp. 4.500.000
Pengeluaran	<u>Rp. 714.000.000</u>
Keuntungan (profit sebelum pajak)	Rp. 266.000.000

3. Aspek SDM

Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk perusahaan ini terdiri dari 1 penanggung jawab, 1 sekretaris, 1 bendahara, dan 5 karyawan dimana 5 karyawan bertugas melayani secara penuh kebutuhan pelanggan. agar karyawan betah akan diberi asuransi kesehatan biaya rawat jalan jika berobat dan bantuan 50 % biaya rawat inap jika opname di kelas III.

Sejak masuk karyawan sudah menandatangani kontrak perjanjian yang berisi hak dan kewajiban termasuk sanksi pelanggaran.

4. Aspek Pemasaran

- Pelaksanaan Distribusi

Distribusi yang dilakukan perusahaan kami yaitu distribusi intensif, diusahakan sebanyak mungkin agar dapat menjual produk sebanyak-banyaknya dan lebih mendekati konsumen, sehingga lebih mudah dalam penjualannya dalam menghasilkan keuntungan yang sebanyak-banyaknya.

- Differensiasi produk

Selain menggunakan bahan yang berkualitas bagus, Dian Distro juga melayani pemesanan melalui internet. Selain differensiasi produk berdasarkan media jenis baju, Distro ini juga menggunakan bahan yang berkualitas tinggi dan gambar yang beraneka ragam yang tidak mudah rusak ataupun luntur. Strategi yang akan kami jalankan pada perusahaan ini antara lain:

- Membuat pamphlet-pamflet berisi produk - produk baru yang akan diproduksi bulannya.
- Melakukan iklan-iklan di dunia internet baik melalui situs jejaring sosial maupun forum.
- Membuat catalog-katalog mengenai fashion yang sedang uptodate di Distro

7. Analisis SWOT

- *Strength* (kekuatan)

1. Bertanggung jawab, disiplin kerja, kreatif dan inovatif
 2. Dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
 3. Memberikan pelayanan terbaik terhadap pelanggan
 4. Menjual produk yang berkualitas
- *Weaknes* (kelemahan)
 1. Persaingan pasar dengan perusahaan yang berskala nasional
 2. Berubahnya kondisi perekonomian
 - *Oportunity* (peluang)
 1. Dengan tetap menjaga mutu dan kualitas produk, kami yakin kami dapat bersaing walaupun harus bersaing dengan perusahaan berskala nasional yang akan muncul di kemudian hari.
 2. Saat ini dengan belum adanya perusahaan dengan bidang usaha sejenis di Komp. Garut Indah, membuat kami yakin bahwa kedepannya perusahaan kami akan maju.

Threatv (ancaman):

Munculnya Perusahaan-perusahaan baru yang sejenis yang berusaha menyaingi perusahaan kami, dengan *style-style* terbaru.

8. Antisipasi Risiko Usaha

1. Kami akan membuat buku besar, jurnal kas masuk, jurnal kas keluar, kartu persediaan dan kita akan merancang sistem akuntansi yang baik dan membuat nota pembelian
2. Selalu memberikan dan menyediakan produk yang terbaru dan tentunya sesuai dengan selera dan kebutuhan masyarakat serta selalu memberikan

9. Gambaran tentang masa kini

Risiko yang dihadapi adalah berupa ancaman terhadap kelangsungan jumlah kunjungan pelanggan. Hal ini disebabkan semakin banyaknya Distro-distro maupun Outlet-outlet yang menjual pakaian dengan lebih mudah dan murah ataupun Distro yang berskala internasional. Dengan ini maka lambat laun akan semakin banyak orang yang mengunjungi Distro lainnya. Sebagai upaya untuk mengantisipasi hal ini, maka kami selalu memberikan dan menyediakan produk yang terbaru dan tentunya sesuai dengan selera dan kebutuhan masyarakat. Dengan begitu pelanggan akan memiliki keterkaitan dan terus merasa perlu untuk datang ke tempat kami.

10.4.2. Rencana Usaha (Studi Kasus Pulp Merang)

1. Latar Belakang Rencana Usaha

Kertas merupakan salah satu ukuran standar kehidupan bagi suatu bangsa dan negara, yang meliputi: pendidikan, sosial, kehidupan dan industri. Untuk memenuhi kebutuhan kertas yang terus meningkat Indonesia masih mengimpor kertas dalam jumlah cukup besar. Salah satu bahan baku utama'' kertas adalah pulp yang terbuat dari kayu dan bukan kayu. Salah satu diantaranya jerami atau merang yang

merupakan limbah dari batang padi sebelah atas (ujung) \pm 35 cm. Dipedesaan bahan tersebut jumlahnya sangat melimpah namun pemanfaatannya belum optimal menumpuk dan bersifat “limbah” bagi petani. Pemanfaatan jerami atau merang padi dapat membantu menciptakan lapangan pekerjaan masyarakat di pedesaan dan hasil produk akhir diperlukan oleh pabrik kertas di dalam negeri seperti pabrik kertas Leces, Padalarang atau diexport.

Kertas merang seperti karton dan produk pulp merang lainnya umumnya dihasilkan oleh pabrik kertas berskala besar. Demikian pula dengan pengolahan pulp merang saat ini tidak banyak diperhatikan karena belum adanya pilot proyek yang memberikan contoh usaha pengembangannya di Indonesia. Namun setelah terjadi krisis ekonomi pada tahun 1998 telah terbuka peluang membuat pulp merang untuk kebutuhan lokal maupun export dengan kelayakan yang tinggi ditunjang bahan baku dan tenaga pelaksanaannya yang melimpah.

Dalam upaya mengaplikasikan teknologi skala besar menjadi teknologi skala kecil yang dapat diterapkan di pedesaan perlu ada usaha pengembangannya yang berwawasan ekonomi masyarakat kecil dan menengah, dengan harapan kehidupan masyarakat dapat berubah. Akhirnya teknologi tepat guna untuk mengolah jerami atau merang menjadi pulp kertas dapat terwujud dan bermanfaat bagi petani di pedesaan. Dengan terwujudnya mesin pengolah merang menjadi bahan yang berguna (pulp) dapat mengoptimalkan pemanfaatan limbah pertanian menjadi komoditi pulp yang bernilai ekonomis tinggi untuk lokal dan export.

Terciptanya mesin pulp yang ditempatkan dipedesaan melalui jalur koperasi atau lainnya dapat membrikan motivasi berupa pengenalan teknologi produksi pulp dan manajemen di pedesaan dengan hasil yang bermanfaat serta dapat menciptakan lapangan kerja. Perusahaan Citra Pulp Merang (CPM) Bekasi merencanakan pengembangan usaha pembuatan pulp jerami dan merang untuk mewujudkan kota Bekasi sebagai pusat perekonomian daerah di Jawa Barat dengan harapan berdampak terhadap peningkatan pendapatan asli daerah Bekasi.

2. Prototipe dan Cara Kerja Mesin Pulp Kertas

Gambar teknik dan prototipe mesin pulp untuk jerami atau merang selengkapnya tertera pada Gambar 1, proses pembuatan dilaksanakan di bengkel permesinan dan pengelasan Balai Besar Logam Mesin (BBLM/MIDC), dengan spesifikasi teknis:

Panjang x lebar x tinggi : 1.250 x 1000 x 1.500 mm

Berat : 200 kg

Daya Motor : 8 PK

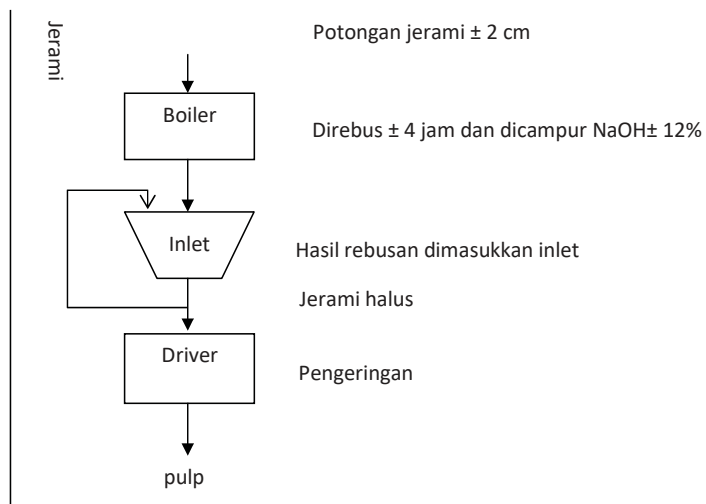
Kapasitas produksi pulp : 200 Kg/Jam

Bahan-bahan : Besi pelat, profil, disk refiner dan motor listrik

Biaya/harga : Rp 30.000.000,-

Jerami atau merang padi dipotong-potong disebut serpih direbus dengan penambahan N_aOH 12 % selama 3-4 jam atau sampai lunak. Selanjutnya mesin pulp dihidupkan sampai jerami/merang menjadi matang kemudian dialirkan air pada refiner. Tingkat kehalusan

pulp dapat diatur dengan mengatur poros *refiner disc*, karena putaran *refiner disc* (rotor) dan stator dapat diubah sesuai keinginan sampai jerami/merang tercacah diantara rotor dan stator. Apabila kehalusan pulp belum tercapai pada pencacahan pertama maka dapat dilakukan berulang-ulang kali sampai tingkat kehalusan yang diinginkan. Secara rinci alur proses dapat dilihat pada Gambar proses produksi dibawah ini. Proses pembuatan pulp jerami/ merang.



Gambar 10.6: Proses Produksi

Mesin pulp yang dibuat telah diuji coba dan secara visual telah memadai yangselanjutnya telah dilakukan uji laboratorium. Untuk itu diperlukan Staf ahli dalam di bidang proses pembuatan pulp seperti Balai Besar Pulp dan Kertas (BBPK) Bandung.

3. Tekno Ekonomi

Potensi yang dapat dikembangkan diBekasi, yaitu barang produk sampingan dari panen padi yang melimpah setiap tahunnya yang sampai saat ini belum dimanfaatkan, yaitu merang sebagai bahan pembuat kertas. Merang memiliki harapan, karena seratnya cukup panjang (baik digunakan untuk bahan kertas dan mudah diproses sebagai hasil sampingan dari produk padi yang belum dimanfaatkan secara baik. Kertas merupakan barang yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari, kebutuhan kertas selalu meningkat dari tahun ke tahun, dan bahan baku kertas yang selama ini dari tumbuhan kayu akan meningkat pula. Kecepatan kebutuhan kertas dan kecepatan pasokan bahan baku akan menjadi kendala dimasa mendatang. Sejalan dengan kepedulian manusia terhadap lingkungan, mulai muncul pemikiran untuk tidak terlalu mengeksploitasi hutan untuk diiambil manfaatnya. Oengan pola pemikiran tersebut perlu dicari usaha pengganti bahan kayu dengan bahan lain yang ramah dan tidak menggnnggu lingkungan. Merang merupakan material sisa dari panen tanaman padi, yang sampai saat ini belum dimanfaatkan secara optimal. Material ini dapat digunakan sebagai bahan baku kertas, tidak jauh berbeda dengan bahan baku dari kayu. Bahan baku merang sangat mudah di dapat diseluruh tempat

dimana ada areal persawahan untuk tanaman padi.

Beberapa pabrik kertas telah melakukan penelitian terhadap bahan baku merang yang memiliki mutu dan sifat tersendiri. Penyediaan pulp merang sebagai bahan kertas, memiliki keunggulan dibandingkan dengan bahan kayu diantaranya merang selalu tersedia setiap panen padi minimal 3 bulan. Sedangkan penyediaan kayu, diperlukan waktu minimal 8 tahun dan hutan yang luas juga membantu kelestarian lingkungan hutan. Teknik pembuatan pulp merang dilakukan secara sederhana dengan menghancurkan merang menjadi bentuk bubuk, kemudian dicetak dengan bentuk lembaran untuk dikirim ke pabrik kertas. Teknologi yang digunakan sangat sederhana dan dapat dilakukan dalam skala industri kecil. Seperti pabrik pulp kapasitas 40 Ton perbulan diperlukan lahan seluas 600 m². Hasil produk akhir pulp merang dapat dipakai untuk karton, tempat telur, buah-buahan, pembungkus elektronik (tv, radio, hand phone, dan lain-lain). sebagai upaya pengganti *styrofoam*.

Hasil perhitungan investasi pabrik pulp merang kapasitas 40 Ton, dapat dikategorikan layak dikembangkan di daerah yang memiliki persawahan yang luas. Walaupun produk pulp yang dihasilkan perlu ditingkatkan supaya memenuhi persyaratan industri kertas yang ada di Bekasi, namun terobosan ini dapat membantu meningkatkan pendapatan daerah. Realisasi pengembangan usaha pembuatan mesin pulp jerami atau merang, untuk tahun pertama dengan kapasitas produksi 40 Ton perbulan kemudian pada tahun kedua kapasitas dapat dikembangkan menjadi 120 Ton perbulan. Berdasarkan hasil perhitungan (Tabel 1-8) menunjukkan dalam kurun waktu satu tahun, modal yang digunakan sudah dapat kembali (*Brea Event Point* = titik impas). Ini adalah rencana yang sederhana.

Tabel 1. Analisis Rugi/Laba

No.	Item	Tahun				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Pulp merang	120 ton/@ kg Rp 4500	132 ton/@ kg Rp 4725	145 ton/@ kg Rp 4950	160 ton/@ kg Rp 5200	176 ton/@ kg Rp 5450
2	Total Sales (Rp)	540 Juta	623.7 Juta			
3	Laba periode berjalan setelah pajak (Rp)	156,716 Juta	190,164 Juta	227,000 Juta	275,195 Juta	345,606 Juta
4	Persentase laba terhadap sales (%)	29	30,48	32	33,07	36,03

Tabel 2. Permodalan

No	Item	Periode ke (Bulan tahun)	
		Kategori	Jumlah (Rp)
1	Kebutuhan dana	(Investasi prasarana)	

		Mesin potong/cincang	30.000.000
		Mesin giling	70.000.000
		Mesin boiling	10.000.000
		Mesin cetak	5.000.000

		Bangunan	25.000.000
		Lain-lain	10.000.000
		Modal kerja	150.000.000
	Total		300.000.000
2	Pengadaan dana	Modal sendiri	150.000.000
		Pinjaman bank	150.000.000
	Total		300.000.000

Tabel 3. Kebutuhan bahan baku

No.	Tahun	Item	Biaya
1	2017	Bahan baku	307 ton x 250,000 = 76,925
		Bahan penolong	80,48
		Tenaga kerja	67,3 + 68,4 - 135,6
		Total	293
2	2018	Bahan baku	338,5 ton x 275,000 = 93,075
		Bahan penolong	85,32
		Tenagn kerjo	81 + 75,66 = 15,6
		Total	335
3	2019	Bahan baku	371 ton x 300,000 = 11 1,540
		Bahan penolong	92,66
		Tenaga kerja	96 + 82,8 = 178,8
		Total	383
4	2020	Bahan baku	410,3 ton x 325,000 = 133,347
		Bahan penolong	96,46
		Tenaga kerja	112,2 + 90 = 202,2
		Total	432
5	2021	Bahan baku	451,3 ton x 350,000 = 157,955
		Bahan penolong	99,25
		Tenaga kerja	120,6 + 97 = 217,8
		Total	475

Tabel 4. Perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP)

No	Item	Tahun				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Bahan baku merang	76,92	101,55			
2	Bahan penolong (NaOH/ Natrium Hidroxida)	20,47	125,45	100,47	99,8	102,72
3	Tenaga kerja	135,6	144,0	152,4	168,8	169,2

Tabel 5. Perhitungan bahan baku dan penolong

No	Tahun	Item	Biaya
1	2017	Merang (NaOH)	307,7 ton x 250,000 = 76,925
2	2018	Merang (NaOH)..	338,5 ton x 275,000 = 93,075
3	2019	Merang (NaOH)	371,8 ton x 300,000 = 111,540
4	2020	Merang (NaOH)	410,3 ton x 325,000 = 133,347
5	2021	Merang (NaOH)	451,3 ton x 350,000 = 157,955

Tabel 6. Rencana penjualan

Produk	Tahun				
	2017 Jumlah penjualan (Rp)	2018 Jumlah penjualan (Rp)	2019 Jumlah penjualan (Rp)	2020 Jumlah penjualan (Rp)	2021 Jumlah penjualan (Rp)
Pulp dari meran g	540.000.0 00	594.000.000	652.500.00 0	720.000.0 00	792.000.000
Total	540.000.0 00	594.000.000	652.500.00 0	720.000.0 00	792.000.000

Tabel 7. Rencana pembangunan

No	Kategori Investasi Prasarana	Luas(m ²)	Keterangan
1	Tanah	600	Luas tanah pabrik
2	Pabrik	200	
3	Kantor	50	
4	Gudang	100	
5	Lainnya	50	
	Total	1000	

Tabel 8. Rencana investasi

No	Item	Tahun-2017 Biaya (Rp)
1	Tanah	
2	Bangunan	25.000.000
3	Mesin	125.000.000
4	Gedung	
5	Lainnya	
Tota l		150.000.000

Tabel 9. Rencana pengadaan dana dan rencana amortisasi

No	Penyediaan dana	Jumlah (Rp)	Jangka waktu pinjaman (tahun)	Jangka waktu pembekuan pinjaman pokok (tahun)	Jumlah pengembalian (tahun)	Jumlah bunga (tahun)
1	Modal sendiri	150.000,00 0				
2	Pinjaman jangka pendek	-	-	-		
3	Pinjaman jangka panjang	150.000,00 0	5	1	(66.000 4 30.000) x 5	36.000 x 5
	Tota l	300.000.00 0			330.00 0	180.000

Tabel 10. Rincian Rencana laba/Rugi (Income Statement) (dalam Jutaan)

No	Item	Biaya-biaya	Tahun				
			2017	2018	2019	2020	2021
1	Omset penjualan		540,0	623,7	717,75 0	832,0	959,200
		Biaya bahan baku	76,925	93,075	111,40	133,347	157,953
		Biaya perolehan eksternal	-	-	-	-	-
		Biaya tenaga kerja	67,3	81,0	96,0	117,2	120,6
		Beban depresiasi	15	15	15	15	15
		Biaya produksi lainnya	30,48	32,82	37,66	38,71	40,00
2	Harga pokok penjualan (2)	Sub total	189,70 5	221,89 5	260,2	304,257	333,553
3	Laba bruto penjualan (1-2)		350,29 5	401,80 5	457,55 0	527,743	625,647
	Beban administrasi umum dan biaya	Remunerasi para direktur	36	40	42	44	46

	pemasaran						
		Biaya tenaga kerja, adm/umum	32,4	35,6	42,8	46	51
		Biaya listrik, air, telepon	8	9	10	11	12
		Beban depresiasi	2	2	2	2	2
		Lainnya (biaya pemasaran & transportasi, dan lain-lain)	40	41,2	43	44,75	46,64

4	Total beban administrasi umum dan biaya pemasaran		118,4	128,1	137,8	147,75	157,64
5	Laba operasi (3-4)		231,89 5	273,70 5	319,75 0	379,993	468,007
6	Pendapatan non operasional		-	-	-	-	-
7	Beban non operasional (2% bunga dan pokok pinjaman)		36	36	36	36	36
8	Ordinary profit (5+6-7)		195,89 5	237,70 5	283,75 0	343,993	132.007
9	Pajak 20 %		39,179	47,541	56,750	68,798	86,401
10	Laba periode berjalan (8-9)		156,71 6	190,16 4	227,00 0	275,195	345,606

Produk pulp merang kering berbentuk lembaran ukuran (3x50x60)Cm yang dikemas setiap 30 lembar sudah siap jual. Perhitungan harga jual pulp merang antara Rp 4.500,-s/d Rp 5.000/Kg. Risiko yang mungkin timbul bilamana suatu saat pabrik kertas tidak menerima produk tersebut, maka salah satu alternatif disalurkan ke pabrik karton karena saat ini masih banyak industri karton masih menerima pulp dan bahan apapun termasuk kertas bekas.

Pengembangan yang dimungkinkan kerjasama dengan pengrajin kecil yang memproduksi map, tas, tempas telur, tempat buah-buahan, kertas seni dan lainnya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil rencana usaha (*business plan*) yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Rencana pengembangan usaha pembuatan pulp jerami dan merang dapat dikategorikan sudah layak untuk didirikan di Bekasi, karena teknologi yang digunakan sangat sederhana dan dapat dibuat IKM dan membantu nilai tambah bagi petani.
2. Estimasi untuk pembuatan mesin pulp jerami atau merang dengan kapasitas 200 Kg/hari diperlukan biaya sekitar Rp30.000.000,-



Proposal Wirausaha

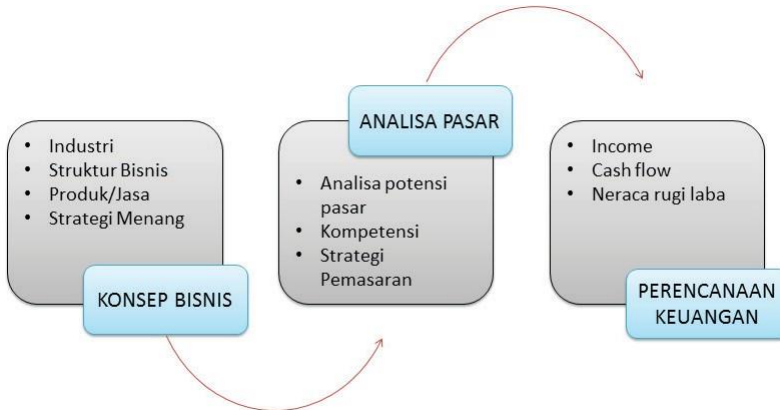
11.1. Proposal Rencana Bisnis

Setiap bisnis akan mempunyai perbedaan dan situasi yang muncul pada masa kini sangatlah bervariasi, namun untuk menyusun sebuah rencana bisnis, peraturan-peraturan dan pola-pola tertentu harus diikuti. Rencana bisnis Anda adalah jantung dan jiwa operasi dan perangkat dokumen terpenting yang akan Anda berikan kepada setiap lembaga peminjam dan atau investor potensial.

Rencana bisnis menjelaskan semua pendanaan yang diperlukan dan memberikan informasi pendahuluan tentang usaha Anda kepada lembaga-lembaga peminjam dan investor. Gunakanlah rencana bisnis untuk berbagai tujuan penting, yaitu:

1. Memegang kendali atas kehidupan wirausaha Anda. Rencana bisnis merupakan bukti dari inisiatif Anda, karena menunjukkan bahwa Anda mempunyai disiplin untuk memfokuskan energi, pikiran pada suatu proyek penting, dan memahami bagaimana cara mencapai kemajuan dan pertumbuhan, menyelesaikan masalah yang menghadang di tengah jalan dan mencapai sasaran-sasaran tertinggi.
2. Sebagai gambar sebuah cetak biru utama. Rencana bisnis untuk wirausaha sama dengan gambar arsitektur detail bagi pembangunan gedung. Rencana bisnis menentukan detail-detail yang akan digunakan dalam mencapai tujuan-tujuan Anda.
3. Sebagai alat komunikasi terhadap rencana utama. Rencana bisnis adalah sebuah pertanyaan tentang tujuan yang akan memungkinkan Anda menyampaikan kepada para
4. kolega suatu agenda langkah demi langkah untuk mencapai sasaran.
5. Dapat digunakan untuk menarik uang ke proyek.
6. Pemasok modal potensial dan sumber pendanaan, juga investor.

Dengan memiliki perencanaan, maka alur bisnis Anda akan berlangsung seperti bagan dibawah ini:



Gambar 11.1: Alur Bisnis

Proposal bisnis adalah bagian dari proses persiapan usaha atau bisnis. Dalam hal ini proposal menjadi langkah penting untuk pengembangannya bisnis yang melalui proses studi kelayakan. Kelayakan studi digunakan untuk menentukan potensi keberhasilan suatu usaha bisnis yang diusulkan.

Jika Anda punya ide bisnis bagus untuk dikembangkan tapi tidak memiliki cukup modal untuk memulainya, maka salah satu jalan keluarnya adalah dengan mencari pemodal atau investor yang bisa mendanai bisnis tersebut. Namun tentu saja membuat orang lain percaya dan tertarik untuk bekerja sama bukanlah hal yang mudah. Anda perlu meyakinkan untuk tujuan tersebut. Nah, proposal bisnis bisa digunakan sebagai salah satu jalan untuk menarik investor.

Proposal bisnis dapat berfungsi sebagai alat dalam mencari rekan bisnis seperti investor, sponsor, ataupun sebagai sarana untuk meyakinkan pihak klien terhadap jasa atau produk yang Anda tawarkan. Intinya, proposal bisnis merupakan penuangan segala pikiran pelaku bisnis tentang rencana bisnis ke depan.

Melalui proposal bisnis maka Anda sebagai pebisnis bisa menyatakan tujuan, visi dan misi dari bisnis yang akan dijalankan. Harapannya adalah pemodal atau investor sepaham dengan tujuan, visi dan misi bisnis yang akan dijalankan. Harapannya adalah pemodal atau investor sepaham dengan tujuan, visi dan misi bisnis yang akan dijalankan, sehingga tergerak untuk mendanai bisnis. Tapi tentu saja, membuat proposal bisnis yang baik dan menarik bukanlah hal yang mudah. Mau tidak mau Anda harus mempelajari terlebih dahulu teknik penulisan proposal yang baik dan benar serta menarik.

Mau tidak mau anda harus mempelajari terlebih dahulu teknik penulisan proposal yang baik dan benar serta menarik, agar funder, investor dan sponsor jatuh ketangan anda.

A. Tujuan Pembuatan

Isi proposal bisnis disesuaikan dengan tujuan pembuatannya. Namun setidaknya ada beberapa hal yang tidak boleh terlupakan dalam membuat proposal, diantaranya judul proposal, ringkasan proposal usaha, analisis pasar, aspek produksi, rencana pemasaran, dan rencana keuangan. Selain itu, pada bagian khusus, bisa dijadikan bab lampiran, dimuat juga struktur organisasi atau manajemen, surat izin usaha, dan gambar-gambar foto pendukung.

Semakin baik dan benar serta menarik susunan proposal akan semakin besar kesempatan Anda menggaet investor. Dan jika telah mahir membuat proposal bisnis, jalan untuk merentas kerja sama bisnis dengan berbagai pihak pun akan semakin terbuka. Selain untuk kepentingan menarik investor, proposal juga bisa digunakan untuk menarik pihak lain bekerja sama untuk kepentingan bisnis.

Berdasarkan tujuannya, pembuatan proposal bisnis bisa dibedakan menjadi proposal untuk kepentingan pengguna internal (proposal internal), misalnya manajemen perusahaan dan pengguna eksternal (proposal eksternal), misalnya sponsor atau investor.

1. **Propoosal Internal.** Proposal ini dibuat untuk meminta serta membantu membuat keputusan kepada manajer dalam suatu organisasi. Yang termasuk ke dalam proposal internal adalah:
 - a. *Funding proposal*, untuk meminta dana dan dukungan manajemen untuk proyek-proyek baru yang akan dilakukan perusahaan.
 - b. *General project proposal*, untuk meminta izin untuk menjalankan proyek baru.
2. **Proposal Eksternal.** Proposal ini dibuat untuk meminta serta membantu membuat keputusan dari pihak-pihak di luar organisasi. Yang termasuk ke dalam proposal eksternal adalah: (a) *Investment proposal*, untuk meminta dana dari para investor; (b) *Sales proposal* atau proposal penjualan, yang dapat memberikan sarana untuk solusi masalah individu, atau untuk pemuasan kebutuhan barang maupun jasa. Jenis proposal ini diajukan kepada pelanggan potensial.

11.2. Penulisan Proposal

Bagaimana sistematika penyusunan proposal usaha? Tidak ada sistematika yang baku dalam pembuatan proposal. Yang penting, sebuah proposal usaha harus dapat menarik minat investor menanamkan modalnya, atau pihak perbankan mau memberikan kredit guna membiayai investasi yang dibutuhkan untuk merealisasikan usaha yang direncanakan.

Anda harus bisa menyesuaikan isi proposal dengan pembaca yang dituju (dalam hal investor). Dengan kata lain, Anda menguasai dengan baik maksud pembuatan proposal kemudian memaparkan tujuan tersebut di dalam proposal. Dengan mengetahui karakteristik calon investor yang dituju maka Anda akan sangat terbantu dalam mencapai tujuan pembuatan proposal. Hal-hal mendasar yang perlu Anda cantumkan dalam suatu proposal bisnis adalah kebutuhan modal awal, biaya rutin, estimasi pemasukan, dan strategi bisnis.

Kunci Sukses

Kunci sukses dalam pembuatan proposal bisnis adalah kejujuran Anda pada diri Anda sendiri. Dalam bagian estimasi pemasukan, Anda sangat mungkin tergoda untuk menaikkan angka-angka didalam proposal. Hindarilah hal semacam itu karena hanya akan menyulitkan Anda sendiri dimasa depan. Walaupun proposal bisnis yang Anda buat memang bagus dengan angka keuntungan yang fantastis, namun pada kenyataannya bisa saja merugi besar-besaran.

Kunci berikutnya adalah informasi. Dengan informasi yang mencukupi, maka Anda bisa membuat proposal bisnis yang realistik sehingga dalam pelaksanaannya nanti tidak akan meleset terlalu jauh dari apa yang telah Anda perkirakan. Untuk setiap bisnis, ada perbedaan dalam cara-cara mengumpulkan informasi.

Dalam berbisnis menjual pulsa telepon seluler, misalnya, cara menuliskan estimasi pemasukan bisa Anda lakukan dengan memperhatikan bakal lokasi usaha, dan menghitung kira-kira ada berapa orang masyarakat yang lalu-lalang di daerah tersebut. Misalnya ada 100 orang, maka Anda bisa mengambil persentase konservatif bahwa akan ada lima persen yang tertarik membeli pulsa yang Anda jual. Artinya, ada estimasi omset lima *voucher* pulsa yang terjual perhari.

Menuliskan bagian modal awal dan ongkos rutin juga tidak terlalu sulit, namun memerlukan ketelitian. Jangan sampai ada hal yang terlewat sehingga menjadi kejutan yang tidak menyenangkan setelah usaha berjalan.

Setelah Anda menuliskan semuanya dalam suatu proposal bisnis, maka Anda mempunyai gambaran yang lebih jelas mengenai bisnis tersebut. Jika Anda yakin bahwa bisnis tersebut memang menguntungkan, maka Anda perlu mencari lokasi untuk usaha tersebut.

Membuat proposal bisnis yang sukses bisa tercapai jika Anda memiliki keterampilan yang khusus. Tidak semua orang dapat membuat proposal bisnis dengan baik dan benar serta menarik. Proposal bisnis yang kurang menarik biasanya kurang mendapat respon yang baik dari investor ataupun pelanggan. Dengan menyusun proposal bisnis dengan baik dan benar maka Anda telah melakukan perencanaan terhadap peluang bisnis yang akan Anda jalani.

Anda juga bisa membuat proposal yang benar dengan cara belajar kepada pebisnis lain yang telah sukses, atau rajin membaca literatur tentang cara-cara menyusun proposal bisnis. Banyak buku bacaan saat ini yang membahas topik tersebut.

Proposal bisnis harus dibuat secara dinamis, ringkas, dan mudah dibaca untuk mendapatkan perhatian yang diinginkan dari pembaca. Sasaran penulisan yang efektif adalah menyatakan gagasan, bukan mengesankan penerimaan. Cara terbaik untuk melakukan penulisan proposal bisnis yang efektif adalah dengan mengikuti proses penulisan sistematis.

Anda harus melakukan sejumlah langkah sistematis ketika menyusun proposal bisnis. Kemampuan menulis proposal bisnis merupakan modal yang sangat berharga untuk tercapainya tujuan Anda. Proposal bisnis yang efektif memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Sopan. Penggunaan bahasa yang santun adalah hal penting untuk meningkatkan hubungan Anda dan pembaca dan untuk meningkatkan kebanggaan pembaca. Sopan-santun adalah bahan mentah yang penting untuk mengembangkan hubungan yang baik antara Anda atau organisasi Anda dengan klien atau pelanggan. Sopan-santun itu termasuk menunjukkan pertimbangan pada perasaan, posisi dan minat pembaca. Dengan kata lain, sopan-santun adalah bersikap empati.
2. Meminimalkan kesalahan. Proposal yang Anda tulis harus bebas dari kesalahan gramatika, ejaan, kata keterangan, kata-kata, dan lain-lain. Proposal Anda harus menarik dan bersih sehingga membuat suasana hati yang baik untuk membacanya.
3. Ringkas dan padat. Ringkas dan padat adalah hal yang penting dalam proposal bisnis. Lakukanlah penghematan kata-kata dan kalimat yang tidak perlu.
4. Bahasa yang jelas. Anda harus bisa menceritakan kepada pembaca apa yang akan Anda informasikan dengan bahasa yang sejelas mungkin sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami maksud kata Anda. Jika pesan Anda kurang jelas maka akan membuat frustrasi dan membingungkan pembaca.
5. Konkret. Anda harus menyajikan informasi secara spesifik dan pasti. Penulisan yang kongkret berarti tidak berisi kata-kata yang akan membuat salah paham pada pembaca.
6. Lengkap. Anda harus menulis informasi yang ingin diketahui pembaca. Setiap pertanyaannya atau keingintahuan pembaca harus dijawab dalam proposal Anda dengan lengkap.
7. Tujuan yang jelas. Setiap proposal harus memiliki maksud dan tujuan yang spesifik, apakah hanya untuk memberi informasi, memecahkan masalah atau permintaan untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.
8. Mudah dipahami. Proposal bisnis harus membantu pembaca dalam memahami tujuan yang Anda maksudkan. Oleh karena itu proposal bisnis harus berorientasi pada pembaca (*audience-centered*), memahami kebutuhan, pandangan, dan latar belakangnya.
9. Efisien. Proposal bisnis harus menghormati waktu setiap orang dengan memberikan informasi secara jelas dan efisien.
10. Jujur. Kunci dalam pembuatan proposal bisnis adalah jujur dengan diri Anda sendiri, terutama pada bagian estimasi pemasukan. Dalam bagian ini Anda sangat mudah untuk tergoda menaikkan angka-angka. Tapi jangan lakukan itu, karena hanya akan menyulitkan Anda sendiri dimasa depan. Mungkin proposal bisnis Anda bagus dengan angka keuntungan yang fantastis, namun pada kenyataannya ternyata merugi besar-besaran.

Format Proposal

Berikut ini adalah format proposal bisnis

1. **Sampul.** Halaman pertama yang memuat nama usaha (di atas atau tengah halaman), tempat usaha, bulan dan tahun pembuatan proposal (biasanya di bawah). Contoh sampul proposal bisnis.
2. **Ringkasan.** Tujuan dari ringkasan adalah memberikan informasi singkat tentang keseluruhan isi proposal usaha. Dengan membaca ringkasan, dalam waktu yang relatif singkat pihak-pihak yang berkepentingan seperti investor atau pihak perbankan sudah dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan isi proposal. Oleh karena itu isi ringkasan harus ditulis secara singkat, padat tetapi jelas menyentuh keseluruhan isi proposal. Contoh:

Ringkasan Proposal Bisnis *Sandwich*

Banyak pegawai yang tidak sempat sarapan, karena keterbatasan waktu. *Sandwich* harganya murah, mengenyangkan, rasanya enak, dan praktis, bisa dimakan sambil duduk di bis sekalipun. Usaha ini dilakukan dengan sistem bagi hasil laba bersih. Perhitungannya adalah penjual 30%, dan pemilik modal 70%.

3. **Deskripsi Perusahaan.** Dalam bagian ini dikemukakan segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan yang akan melaksanakan usaha tersebut. Nama, visi, misi, dan tujuan perusahaan. Tidak ketinggalan dikemukakan juga riwayat perusahaan yang dilengkapi dengan dokumen perusahaan, jenis usaha yang dikelola, serta jenis usaha yang direncanakan akan dilaksanakan. Bila diperlukan, lengkapi deskripsi ini dengan gambar atau foto.
 - a. **Profil Perusahaan.** Menyangkut kapan usaha didirikan, lokasi awal usaha didirikan, teknologi dan peralatan yang digunakan awal pendirian usaha, perkembangan jumlah karyawan dan pengurus, perkembangan jumlah produksi, permintaan dari mana saja, serta pemasaran ke mana saja.
 - b. **Visi dan Misi.** Kondisi ideal menggambarkan sebuah keadaan yang menjadi tujuan, dicita-citakan, atau impian. Dalam sebuah organisasi, kondisi ideal biasanya diuraikan dalam visi dan misi. Kondisi ideal juga bisa berarti suatu kondisi jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang yang ingin

dicapai, khususnya yang berkaitan dengan proposal yang akan Anda rumuskan. Ibaratnya perjalanan, kondisi ideal ini adalah kota tujuan yang ingin dicapai. Kondisi saat ini menggambarkan keadaan yang secara nyata benar-benar terjadi pada saat ini. Uraikan kondisi realitas tersebut, terutama yang berkaitan dengan proposal yang sedang dirumuskan. Dan nantinya akan dikaitkan dengan kondisi ideal di atas, akan ditarik benang merahnya. Ibaratnya perjalanan, kondisi saat ini adalah ungkapan tentang: sudah sampai mana perjalanan kita, apakah sudah sampai 10 Km, sudah sampai kota X, atau bahkan belum jalan sama sekali. Pada bagian ini diuraikan hal-hal yang akan dilakukan untuk mengatasi kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang ingin dicapai. Ibaratnya perjalanan, solusi ini adalah usaha yang akan kita lakukan untuk menuju kota tujuan dari posisi perjalanan kita saat ini. Solusi inilah yang akan menjadi inti dari proposal bisnis.

Contoh deskripsi perusahaan:



Nama Unit Usaha

Unit usaha ini diberi nama “*The Fruits*”: dikarenakan bergerak dalam usaha dagang penjualan buah segar dengan kualitas yang baik yang berasal dari impor maupun penyortiran terhadap buah lokal yang memiliki kualitas yang baik.

Nama Produk : Sandwich

Jenis Organisasi : CV Putra Gunung

Pemilik : Kresno Wijoyo

Alamat : Jl. Garuda II No. 11, Depok, Sleman Yogyakarta

Telepon : 0878 85152067



Legalitas Usaha (Ijin-Ijin Usaha)

Legalitas usaha harus, unit usaha ini beberapa *dokumen* badan hukum untuk melaksanakan usaha bisnis sebagai bekal agar usaha yang dilaksanakan berjalan lancar di kemudian hari karena unit usaha ini skalanya adalah impor. Beberapa dokumen hukum yang dimiliki berkaitan dengan aspek hukum adalah:



Badan Hukum

Untuk usaha ini yaitu berupa CV. Karena usaha yang kami lakukan sifatnya merupakan usaha sendiri dengan modal sendiri dan keuntungan dibagi sendiri berdasarkan besarnya dari pemodal, dimana seluruh aktivitas yang timbul dalam pengelolaan menjadi tanggung jawab CV. Selain itu, badan hukum yang didirikan berdasarkan undang-undang yang berlaku, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, badan hukumnya merupakan subyek hukum dan kekayaan orang tidak terpisah.



TDP (Tanda Daftar Perusahaan) dan Surat Ijin Usaha

Usaha toko buah impor memiliki ijin usaha dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan sudah terdaftar sebagai pelaku usaha penjualan komoditas buah impor. Sesuai dengan UU No. 3/1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan, Perusahaan adalah setiap

bentuk badan usaha yang menjalankan setiap usaha yang bersiifat tetap dan terus-menerus didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia dengan tujuan memperoleh keuntungan/laba.

○ SIUP (Surat Ijin Usaha Perdagangan)

Surat Ijin Usaha Perdagangan ini dikeluarkan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (atau Dinas Perdagangan saja), menerangkan jenis usaha dan kegiatan yang tetap dikerjakan pengusaha dalam bidangnya, sub kegiatan harus jelas dan klasifikasi/golongan (grade) yang berhak dijalankan.

○ NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak)

Sebagai unit bisnis, kami juga mendaftarkan NPWP atas aktiva usaha kami ke Departemen Perpajakan setempat. NPWP merupakan nomor yang diberikan kepada wajib pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang dipergunakan sebagai tanda pengenalan diri atau identitas bagi wajib pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya.

○ Ijin Domisili dan IMB (Ijin Mendirikan Bangunan)

Karena unit usaha toko buah impor ini akan didirikan di atas sebidang tanah demi kelancaran usaha maka kami selaku pengusaha juga melakukan perijinan untuk pengeringan tanah. Artinya bahwa kami melakukan pengalih fungsian lahan yang semuah untuk pertanian menjadi bangunan untuk tempat usaha. Selain itu juga kami melakukan perijinan kepada pemerintah daerah setempat untuk ijin domisili, karena nantinya selama berlangsung beberapa karyawan kami akan ada yang tinggal dan menetap di tempat tersebut.

Bukti Diri (surat keterangan)

Unit usaha kami juga mempunyai bukti diri mengenai kepemilikan usaha dan keterangan lain yang berhubungan dengan produk usahanya.

Organisasi (struktur organisasi)

Bagan organisasi

Bagan organisasi tersebut dibuat agar memudahkan mengenai kepemimpinan organisasi dan dalam pembagian pekerjaan sesuai dengan divisi masing-masing.

Direktur/Manajer: 1 orang

Kepala Bagian: 1 orang

Karyawan: 4 orang (termasuk supir)

Security: 1 orang

Office boy: 1 orang

Penghasilan

Tingkat balas jasa berupa gaji, jenjang karir, insentif, bonus prestasi dan THR+bingkisan THR.

- 4. Pasar dan Pemasaran.** Bagian ini mengemukakan tiga hal, yaitu gambaran struktur industri dan lingkungan usaha, kondisi pasar serta rencana pemasaran yang akan

dijalankan untuk produk yang akan dihasilkan. Anda harus memberikan informasi pasar mengenai produk dan jasa spesifik dengan menggunakan fakta yang ada, dalam bentuk angka-angka dan nama-nama, misalnya: (a) Apa saja produk dan jasa yang ditawarkan (yang telah dan yang akan dihasilkan); (b) Siapakah para pembeli produk dan saingannya; (c) Apakah ada perusahaan mempunyai spesialisasi pada satu atau dua macam produk, atau memang menawarkan berbagai macam produk untuk dipasarkan; (d) Apa yang dilakukan oleh pemilik usaha dalam menjaga atau meningkatkan bagiannya dalam pasar (*market share*); (e) Permintaan-penawaran, identifikasi berbagai indikator umum yang ada kaitannya dengan permintaan dan penawaran produk seperti data kependudukan, pendapatan per kapita suatu wilayah, pemasaran produk dan data lainnya yang berhubungan dengan permintaan penawaran; (f) Analisa persaingan, diuraikan posisi dan upaya pesaing dalam memasarkan produk sejenis, terutama perbandingan dalam mutu, harga, dan pelayanan; (g) Saluran distribusi, terangkan metode saluran distribusi pemasaran serta jekaskan kelebihan saluran distribusi pemasaran yang digunakan; (h) Rencana pemasaran, mengenai produk apa yang akan dipasarkan di lokal, antar kora, propinsi, dan ekspor; (i) Perkembangan harga di tingkat lokal rata-rata 2-3 tahun terakhir

Contoh:

Analisa Aspek Pasar

1. Aspek Makro

Mengenai bahan baku utama dari sale pisang adalah pisang yang didapatkan didaerah Yogyakarta dan sekitarnya. Pesaing produksi sale pisang saat ini berkisar ada lima perusahaan yang dianggap cukup besar dan banyak industri rumah tangga pembuat sale pisang. Untuk konsumsi lokal dan konsumen langsung dapat dicukupi industri rumah tangga. Sedangkan pelanggan pedagang seperti toko makanan dan swalayan dicukupi perusahaan sale pisang yang ada saat ini. Pelanggan terbesar adalah dari daerah sekitar seperti Yogyakarta, Solo, Purwokerto dan Banyumas, juga kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Semarang.

2. Aspek Mikro

- a. Jenis produk yang dihasilkan dari usaha yang dilakukan adalah sale pisang dari bahan baku pisang raja.
 - b. Penetapan harga dari produk tersebut adalah berdasarkan pada biaya produksi ditambah *mark-up* sekitar 10%.
 - c. Promosi yang dilakukan untuk mengenalkan produk tersebut adalah dengan promosi penjualan dengan mengenalkan produk pada toko penjual makanan di daerah sekitar Cilacap, Bandung, Semarang, dan Jakarta.
 - d. Pendistribusian barang selain diambil para pedagang perusahaan akan mengirimkan langsung pada pasar sasaran dengan cara mengantar ke toko-toko makanan dan swalayan pada pasar sasaran.
5. Aspek Produksi. Dalam bagian ini dikemukakan hal-hal yang berhubungan dengan aspek teknis produksi. Di dalamnya menyangkut lokasi usaha, fasilitas dan peralatan

produksi yang dibutuhkan, pasokan bahan mentah, kebutuhan tenaga kerja, serta biaya produksi. Pada dasarnya, bagian ini memberi penjelasan tentang analisis lokasi usaha, fasilitas dan peralatan produksi, kebutuhan bahan baku, kebutuhan tenaga kerja, proses produksi, kapasitas produksi, dan struktur biaya produksi. Untuk usaha produksi, dijelaskan teknologi yang diterapkan, mesin dan peralatan serta spesifikasi harga, proses produksi secara singkat, bagan dan arus produksi. Untuk bidang perdagangan, ditulis proses pengadaan barang terjadinya transaksi hingga penyerahan barang. Untuk jenis usaha produksi perlu dicantumkan kapasitas produksi dan rencana produksi per tahun. Lokasi usaha bisa dibuat dengan membuat peta dalam bentuk gambaran tangan. Dijelaskan dimana lokasi usaha berada. Yang penting lokasi usaha tidak terkena larangan pemerintah. Soal lokasi usaha, jelaskan rincian lahan/tanah dengan ukuran baku (hektar/m) apakah lahan tersebut merupakan hak milik, sewa atau bentuk kepemilikan lainnya. Jelaskan apakah ada bangunan yang diperlukan untuk usaha. Mudah tidaknya pengadaan bahan baku dan bahan pembantu, termasuk sumber, ketersediaan pasokan, volume, mobilisasi bahan baku, sistem pembelian (tunai/kredit). Berikut ini contoh penulisan aspek produksi dalam proposal bisnis:

Desain Produk

Untuk meningkatkan kualitas *output*, maka kreatifitas dan selalu mengamati perkembangan tekonologi dan riset produk atau uji coba produk. Pertimbangan utama penentuan lokasi usaha adalah ketersediaan bahan baku untuk proses produksi. Luas usaha yang akan dikembangkan adalah kapasitas dua kwintal sale pisang jadi per hari. Pola usaha yang dikembangkan adalah pola produksi kontinyu sehingga setiap waktu selalu menghasilkan sale pisang tanpa terpengaruh waktu dan musim.

Proses Produk

Dilakukan secara sederhana meliputi pisang dikelupas selanjutnya diiris diberi campuran aroma selanjutnya digoreng atau dioven. Pada tingkat kekeringan yang disyaratkan selanjutnya dibungkus.

Pengawasan kualitas dilakukan untuk bahan baku, pengawasan proses dan pengawasan produk jadi. Untuk bahan baku pisang yang dibuat dengan ukuran kualitas harus sudah matang tetapi belum busuk. Untuk pengawasan kualitas proses dilakukan dengan melihat ketebalan irisan, kekeringan hasil penjemuran atau hasil oven. Sedangkan kualitas hasil produksi ukuran kualitas dilihat dari keseragaman ukuran, kerapian pembungkusan dan waktu kadaluarsa.

6. **Aspek Keuangan.** Aspek keuangan memaparkan tentang tahapan usaha, biaya pra-investasi, biaya investasi, biaya pemasaran, administrasi dan umum, sumber pembiayaan dan penggunaan dana, proyeksi laba-rugi, proyeksi aliran kas, serta analisis finansial kelayakan usaha. Dalam bagian ini perlu dijelaskan: (a) Tahapan pelaksanaan usaha yang direncanakan; (b) Biaya pra-investasi: biaya persiapan dan studi kelayakan; (c) Biaya investasi; (d) Biaya pemasaran, administrasi dan umum; (e) Sumber pembiayaan dan penggunaan dana; (f) Proyeksi laba-rugi; (g) Proyeksi

aliran kas; (h) Analisis manfaat dan finansial usaha.

Contoh penulisan aspek keuangan dalam proposal bisnis:

Modal Awal		
Oven untuk membuat baguette		Rp 5.000.000
2 buah kios @ Rp 3.000.000		Rp 6.000.000
Persediaan filling (isi) sandwich untuk 3000 pcs		Rp 6.000.000
Spanduk, pamflet, kartu nama		Rp 1.000.000
Jumlah		Rp 8.000.000
Biaya transportasi	Rp 1.400.000	
Biaya gaji	Rp 14.200.000	
Biaya transportasi	Rp 1.400.000	
Gas Elpiji @ Rp 55.000 x 4	R 110.000. p	
Kemasan sandwich	R 300.000 p	
Saus tomat cabai	Rp. 250.000	
Biaya listrik	Rp 600.000	
Biaya sewa tempat	Rp 1.500.000	
Biaya lain-lain	Rp. 800.000	
Jumlah		Rp. 19.350.000
Jumlah Pengeluaran		Rp. 27.350.000

Proyeksi Pemasukan

Setiap kios diperkirakan bisa menjual 50 *Sanwich* per hari. Jika target pasar adalah pegawai kantor, maka ada 20 hari kerja dalam sebulan. Berarti penjualan per bulan per kios adalah 1.500 pcs *sandwich*, total 2 kios = 3.000 pcs *Sandwich* per bulan.

Penjualan 3000 pcs Sandwich x Rp.10.000	Rp 30.000.000
Jumlah Biaya/Pengeluaran	Rp 27.350.000
Laba kotor per bulan	Rp 2.650.000

Jika 1 tahun maka 12 x Rp. 2.650.000 Rp 79.500.000,-

Berdasarkan progress usaha dihitung 10% saja diasumsikan bulan ke-6 sampai akhir bulan ke-12, maka Rp 79.500.000 x 10% x 6 = Rp 7.950.000 x 6 = Rp 47.700.000
Rp 79.500.000 + 47.700.000 Rp. 127.200.000/tahun.

7. **Daftar Rujukan dan Lampiran.** Daftar rujukan mengemukakan berbagai referensi yang digunakan untuk membuat proposal usaha. Sedangkan lampiran mengemukakan berbagai informasi penting yang relevan daengan isi proposal usaha.

Penulisan Proposal

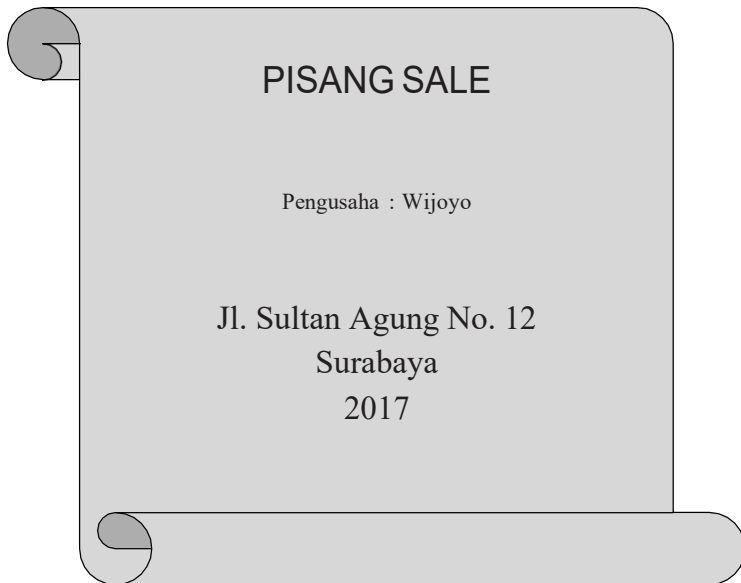
1. Tuliskan secara jelas, singkat dan padat: Hal itu merupakan kecenderungan *business writing* secara umum, dan secara khusus dalam penulisan proposal bisnis. Langsung pada poin-poin penting. Ingat: Ketika orang mulai membaca proposal Anda, mereka tidak memiliki gambaran apa pun tentang bisnis yang Anda ajukan, dengan demikian

Anda harus mengajak mereka kedalam proses. Anda kerjakan mulai dari awal yang jelas, sederhana, dan secara logis dengan membuat poin-poin yang akan Anda tampilkan pada satu saat yang sama. Mulai dengan gambaran menyeluruh kemudian ikuti dengan bagian-bagian detailnya.

2. Buat argumen yang baik dan benar serta hadapilah tantangan yang mungkin muncul. Sebuah proposal yang baik adalah, secara esensial, merupakan brosur penjualan secara tersamar. Didalamnya Anda tampilkan langkah-langkah kedepan, bisnis dan perusahaan Anda. Cara terbaik adalah dengan menyusun fakta dan argumentasi terbaik yang Anda miliki. Buat satu tema khusus dan buat penekanan terus-menerus. Arahkan pembaca pada jalur yang menuju pada satu kesimpulan sehingga proposal yang Anda ajukan layak untuk ditindak lanjuti. Anda juga harus menempatkan diri Anda pada posisi pembaca, pikirkan argumen apa yang akan diajukan oleh pembaca proposal Anda. Hadapilah hambatan yang ada secara jujur sehingga akan menumbuhkan kepercayaan terhadap Anda.
3. Tunjukkan kepribadian Anda. Seingkali, proposal bisnis tidak mencerminkan kenyataan, sebagaimana seseorang menuliskan suatu *paper*, diprogram untuk tidak mengatakan sesuatu, membosankan, dan tidak tajam. Biarkanlah kepribadian Anda muncul. Tentu saja ini adalah bisnis, dan Anda harus mengikuti ketentuan-ketentuan didalamnya, tetapi biarkan pembaca proposal Anda melihat siapa sebenarnya Anda. Bagilah antusiasme Anda terhadap bisnis Anda, bisnis mereka, gagasan dan sebagainya.
4. Gunakanlah gambar secara cerdas. Jangan buat kesalahan bahwa proposal yang baik itu harus penuh gambar. Tentu saja Anda tetap memerlukan gambar, karena gapat membantu menjelaskan gagasan, dan menghidupkan proposal Anda serta membuat pembaca lebih fokus terhadap sesuatu selain hanya kata-kata. Namun pastikanlah bahwa gambar-gambar tersebut akan mendukung proposal Anda, bukan sebaliknya.
5. Jangan berlebihan. Hindarilah hiperbola (berlebihan). Ketika Anda memberikan pernyataan yang berlebihan terhadap proposal Anda, maka Anda akan kehilangan kredibilitas. Sesekali pembaca berpikir bahwa Anda tidak sejalan dengan mereka, mereka akan mempertanyakan kebenaran isi proposal Anda. Anda harus menghindari situasi ini dengan tidak memberikan pernyataan yang berlebihan terhadap proposal Anda.
6. Hindarilah penggunaan bahasa yang tendensius dan kesalahan cetak. Hal lain yang membuat Anda kehilangan kepercayaan dari pembaca proposal adalah karena mereka berpikir bahwa proposal Anda hanyalah menyalin dan memuat data yang tidak benar. Dengan demikian Anda dapat menggunakan informasi persuasif dari mana pun, tetapi usahakan untuk menguranginya sekecil mungkin, jangan sebaliknya. Proposal Anda akan dibaca jika dibuat secara khusus untuk klien yang bersangkutan atau pelanggan Anda. Dan ketika Anda melakukan personalisasi proposal Anda, teliti kembali kesalahan cetak yang mungkin terjadi. Hal ini sudah jelas, jika Anda tidak melakukan yang terbaik untuk proposal Anda, maka pembaca juga berpikir bahwa Anda tidak akan melakukan yang terbaik untuk bisnisnya.

7. Selalu mengingat pelanggan atau pembaca. Sebuah proposal merupakan satu alat pemasaran, oleh karena itu berikanlah penekanan pada keuntungan. Ingatlah selali pelanggan Anda. Akhirnya, ketika harga menjadi suatu hal yang penting dan harus didiskusikan, lakukanlah segera setelah semua disepakati.

Contoh Proposal Ekonomi Kreatif



Data Perusahaan

1. Nama Perusahaan : PT KJI
2. Bidang Usaha : Manufactur Makanan
3. Jenis Produk : Pisang Sale
4. Alamat Perusahaan : Jl. Sultan Agung N0. 12 Surabaya
5. Nomor Telepon : 082125896604

Data Pemilik

1. Nama Pemilik : Wijoyo
2. Jabatan : Direktur
3. Tempat dan Tanggal Lahir : Blitar 5 Mei 1984
4. Alamat Rumah :
5. Nomor telepon : 082125896604

Alasan Pemilihan Bisnis Sale Pisang

Surabaya merupakan salah satu daerah pantai. Tak heran jika masyarakat disekitar banyak menanam pohon pisang. Mayoritas buah pisang kemudian di jual dalam bentuk masih

buah pisang asli, belum diproses lebih lanjut. Hal itu menjadikan nilai tambah dari budi daya pisang belum optimal. Selain itu sering terjadi kerusakan buah pisang karena tidak langsung laku terjual atau menunggu kenaikan harga.

Di samping alasan-alasan di atas, saat ini konsumen dari luar kota yang bermaksud memberli sale pisang belum dapat dipenuhi oleh industri pisang sale di Surabaya. Akibatnya, konsumen sering kesulitan mendapatkan/pisang sale atau sale pisang seperti yang diharapkan.

Dari hal-hal di atas dapat disimpulkan bahwa bisnis pembuatan sale pisang masih sangat memungkinkan tanpa merusak keseimbangan pasar yang sudah ada.

Analisis Aspek Lingkungan

Sebagaimana besar masyarakat dilingkungan rencana bisnis beragama Islam taat. Tingkat toleransi dengan agama lain dapat berjalan dengan baik. Dalam kecondongan organisasi keagamaan, mayoritas berafiliasi pada organisasi Nadhatul Ulama.

Aspirasi partai politik pada pemilu tahun lalu mayoritas memilih Partai Persatuan Pembangunan. Sementara aspirasi lainnya cukup merata pada beberapa partai politik lima besar lainnya.

Strata sosial yang berada di lingkungan usaha adalah mayoritas bekerja sebagai nelayan, petani dan buruh. Sebagian kecil pegawai, pengusaha, dan bekerja disektor industri di wilayah Cilacap.

Perilaku membeli dimasyarakat Surabaya termasuk konsumtif. Hal ini ditandai dengan ramainya pertokoan diawal bulan dan menjadi sepi pada tanggal tua.

Untuk tingkat keamanan, dalam arti pencurian, perampokan maupun bahaya lingkungan, relatif terjaga dengan baik.

Analisis Aspek Pemasaran

1. Aspek Makro

Bahan baku utama dari sale pisang adalah pisang yang didapatkan didaerah sekitar Surabaya. Pesaing produksi sale pisang saat ini berkisar ada lima perusahaan yang dianggap cukup besar dan banyak industri rumah tangga pembuat sale pisang. Untuk konsumsi lokal dan konsumen langsung dapat dicukupi industri rumah tangga. Sedangkan pelanggan pedagang seperti toko makanan dan swalayan dicukupi perusahaan sale pisang yang ada saat ini. Pelanggan terbesar adalah dari daerah sekitar seperti Sidoarjo, Jombang, Malang dan Tuban, Gresik, Bondowoso, juga kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Jogjakarta dan Semarang.

2. Aspek Mikro

- a. Jenis produk yang dihasilkan dari usaha yang dilakukan adalah sale pisang dari bahan baku pisang raja.

- b. Penetapan harga dari produk tersebut adalah berdasarkan pada biaya produksi ditambah *mark up* sekitar 10%.
- c. Promosi yang dilakukan untuk mengenalkan produk tersebut adalah dengan promosi penjualan dengan mengenalkan produk pada toko penjual makanan di daerah sekitar Surabaya, Bandung, Semarang, dan Jakarta.
- d. Pendistribusian barang selain diambil para pedagang perusahaan akan mengirimkannya langsung pada pasar sasaran dengan cara mengantar ke toko-toko makanan dan swalayan pada pasar sasaran.

Analisis Aspek Operasional

1. Desain produk

Untuk meningkatkan kualitas *output*, maka selalu mengamati perkembangan teknologi dan riset produk atau uji coba produk. Pertimbangan utama penentuan lokasi usaha adalah ketersediaan bahan baku untuk proses produksi.

Luas usaha yang akan dikembangkan adalah kapasitas dua kwintal sale pisang jadi per hari. Pola usaha yang dikembangkan adalah pola produksi kontinyu sehingga setiap waktu selalu menghasilkan sale pisang tanpa terpengaruh waktu dan musim.

2. Desain produksi

Dilakukan secara sederhana meliputi pisang dikelupas selanjutnya diiris diberi campuran aroma selanjutnya digoreng atau dioven. Pada tingkat kekeringan yang disyaratkan selanjutnya dibungkus.

Pengawasan kualitas dilakukan untuk bahan baku, pengawasan proses dan pengawasan produk jadi. Untuk bahan baku pisang yang dibuat dengan ukuran kualitas harus sudah matang tetapi belum busuk. Untuk pengawasan kualitas proses dilakukan dengan melihat ketebalan irisan, kekeringan hasil penjemuran atau hasil oven. Sedangkan kualitas hasil produksi ukuran kualitas dilihat dari keseragaman ukuran, kerapian pembungkusan dan waktu kadaluarsa.

Analisis Aspek Sumber Daya Manusia

Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk perusahaan ini terdiri dari:

1. Tiga orang pegawai kantor untuk administrasi dan *marketing*.
2. Tiga orang petugas lapangan.
3. Lima orang yang bertugas memasak menggoreng.
4. 35 orang pekerja borongan untuk mengelupas pisang, mencetak, dan mengemas.

Untuk meningkatkan keterampilan karyawan perlu ditambah bekal keterampilan dengan mengikutkan kepelatihan-pelatihan. Agar karyawan betah bekerja maka mereka diberi asuransi kesehatan, biaya rawat jalan jika berobat, dan bantuan 50% biaya rawat inap jika opname di kelas III.

Sejak masuk karyawan sudah menandatangani kontrak perjanjian yang berisi hak dan kewajiban termasuk sanksi pelanggaran

Analisis Aspek Keuangan

Keterangan	Tahun 1 2017	Tahun 2 2018	Tahun 3 2019	Tahun 4 2020
Pendapatan	720	864	936	1020
Biaya-biaya				
Biaya bahan baku	480	576	600	624
Biaya tenaga kerja	38.4	38.4	49.8	49.8
Listrik dan air	2.7	3.48	3.48	3.6
Proses produksi	85	99.6	109.8	116.4
Perlengkapan	12	12	14.4	14.4

Keterangan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4
Lain-lain	6	6	6	7.2
Bahan bakar	85	99.6	109.8	116.4
Distribusi	18	21	24	27.6
Laba kotor	-7.1	7.92	18.72	60.6

Neraca Tanggal 31 Desember 2016

Aktiva		Pasiva	
Aktiva lancar		Utang	0
Kas	20,000,000		
Pihutang	8,000,000		
Persediaan	7,000,000		
Aktiva tetap		Modal	125,000,000
Peralatan	15,000,000		
Gedung	25,000,000		
Bangunan	50,000,000		
Total	125,000,000		125,000,000

Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Kekuatan:

1. Harga terjangkau
2. Kualitas terjamin
3. Cita rasa bervariasi
4. Kemasan berbagai ukuran

Kelemahan:

1. Manajemen tradisional
2. Sarana dan prasarana sederhana

3. Sumber daya manusia yang masih rendah pendidikan
4. Bahan baku sale pisang mudah rusak

Peluang:

1. Pangsa pasar yang masih luas
2. Bahan baku yang mudah didapat
3. Pesaing besar relatif terbatas

Ancaman:

1. Munculnya variasi makanan jajanan
2. Munculnya pesaing baru

Rencana Kebutuhan Pinjaman

Untuk melakukan ekspansi dan akselerasi, perusahaan akan meningkatkan kapasitas 50% dari usaha sekarang. dengan peningkatan kapasitas tersebut, maka diperlukan dana sebesar Rp 200,000,000. Saat ini perusahaan telah memiliki dana sebesar Rp 125,000,000. Jumlah kebutuhan dana tambahan sebesar Rp 75,000,000.

Dana pinjaman tersebut akan diangsur selama 3 (tiga) tahun per bulan. Adapun agunan untuk pinjaman tersebut adalah tanah dan bangunan yang ada di atas tempat usaha.

Penutup

Demikian rencana bisnis yang disusun dalam rangka untuk memenuhi pihak-pihak yang memerlukan dan bagi pemilik sebagai acuan pengembangan bisnis.

Surabaya, 4 Januari 2017

Direktur PT.KJI

Wijoyo

Proposal Kerja Sama



Tujuan

Penawaran kerja sama yang akan Anda lakukan sering kali harus berawal dari sebuah proposal. Untuk itu sebuah proposal kerja sama harus dibuat dengan menarik dan seefektif mungkin agar proposal Anda diterima dan dapat direalisasikan dalam bentuk kerja sama yang sesungguhnya. Tentu saja membuat proposal tidak seperti menulis surat resmi biasa. Ada hal-hal khusus yang harus anda perhatikan.

Ingat, pembuatan proposal lebih baik dilakukan oleh Anda yang menguasai dan memahami masalah. Proposal bukanlah produk khayalan atau fiktif. Proposal merupakan produk nyata yang dibuat berdasarkan gagasan, data dan prediksi rasional.

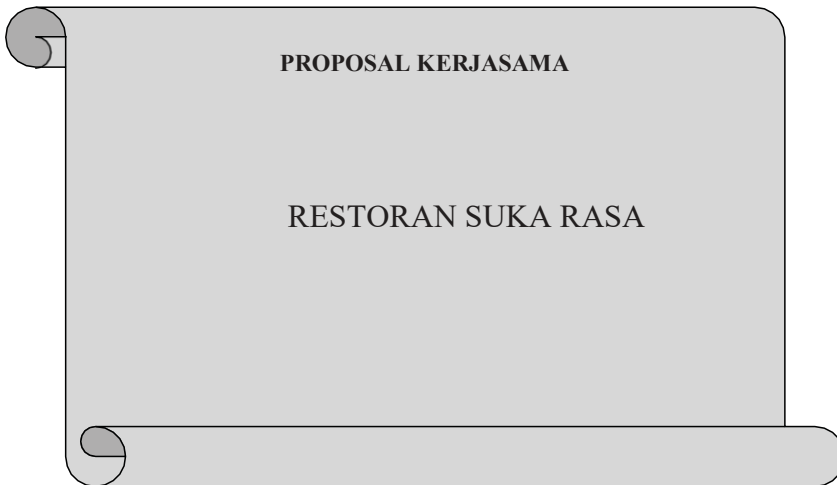
Proposal juga harus ditunjang oleh pesn yang optimis dan landasan yang idealis. Meski idealis, agar proposal Anda diterima atau setidaknya dipertimbangkan pilihlah kata-kata yang persuasif tanpa mengurangi formalitas proposal tersebut.

Selain itu, karena berisi gagasan, maka proposal lebih bagus lagi jika dilampiri berbagai dokumen pendukung. Susunan proposal kerja sama yang lazim terdiri dari:

- Pendahuluan
- Maksud dan tujuan
- Anggaran dasar
- Waktu pelaksanaan
- Nama program
- Tinjauan Umum dan khusus program
- Faktor pendukung teknis
- Sumber dana
- Sumber daya manusia
- Pemakaian dana
- Lampiran
- Catatan khusus

Jangan lupa, meski bersifat resmi kemasan proposal harus disusun secara istimewa agar pihak penerima proposal tertarik untuk membacanya. Dan tentu saja dalam yang Anda buat harus dicantumkan nama lembaga dan orang yang bertanggung jawab atas diterbitkannya proposal tersebut. Tanda tangan dan cap resmi memang diperlukan untuk legitimasi sebuah proposal.

Contoh Proposal Penawaran Kerja Sama



Selayang Pandang

Restoran suka rasa adalah sebuah gerai yang menjual sajian hidangan Jawa, Sunda dan Jepang yang kaya rasa dan unik dengan *set up outlet* yang nyaman dan menarik. Konsep Suka Rasa ini dengan melihat mobilitas masyarakat yang semakin meningkat dan besarnya

pangsa pasar yang sudah terbentuk dan belum banyak yang menyajikan konsep bisnis seperti ini. Cara bisnis ini diharapkan dapat menjadi *leader* dalam menghadapi pesaing-pesaing yang telah ada (*franchise-franchise* besar baik loka maupun internasional).

Suka Rasa hadir sebagai nuansa baru bisnis makanan Jepang yang menjawab permintaan pasar akan sebuah adanya layanan yang memungkinkan konsumen dapat menikmati hidangan Jepang dengan cita rasa tinggi, dengan harga terjangkau.

Masakan Jawa, Sunda dan Jepang sangat khusus, baik rasa maupun bahannya, namun sangat sedikit menggunakan bumbu. Bumbu yang biasa digunakan dalam masakan Jepang berupa *dashi* (kaldu). Resep yang dipakai Suka Rasa telah dimodifikasi dengan harapan mudah diterima dengan selera rasa orang Indonesia.

Menu masakan Jawa, Sunda dan Jepang adalah hal yang diambil dalam konsep bisnis ini, dengan menawarkan 10-15 menu utama yang mudah dalam penyajian dan telah diterima di konsumen menengah dan bawah sesuai segmen dari target *market* kami. Namun tidak menutup kemungkinan untuk konsumen kelas atas dapat menikmati produk Suka Rasa karena rasanya yang orisinil dari resep Jawa, Sunda dan Jepang yang tidak berubah.

Kami memastikan bahwa bahan baku kami dapat dipertanggung jawabkan. Suka Rasa menjadi penyempurna dengan menawarkan konsep resto maupun *outlet* sesuai dengan kemampuan mitra bisnis kami, dengan menawarkan 15 resep makanan khas Jawa, Sunda dan Jepang dengan jenis makanan berat dengan kemasan unik kami jual dalam bentuk paket lengkap yang di negara asalnya produk ini sangat digemari namun karena kepraktisannya maka sudah berubah ala Indonesia, jadilah ini Indonesia.

Kantor dan Manajemen

Kantor Suka Rasa:

Jl. Prabu Brawijoyo (Grand Wijoyo Center)

Kebayoran Baru.

Jakarta Selatan

Ringkasan Eksekutif

Keistimewaan resep Suka Rasa terutama pada bahan baku yang dipastikan halal dan rasanya yang dapat diterima oleh konsumen Indonesia karena mengingat dinegara asalnya menu yang disajikan dalam *outlet* kami memiliki cita rasa yang begitu lekat dan khas sehingga kami mengkreasi menu ini sehingga dapat diterima lidah konsumen dan hal ini yang membedakan Suka Rasa dengan para pesaingnya.

Suka Rasa melayani pasar mahasiswa, pekerja bisnis, dan pembeli kelas menengah atas dan bawah yang telah terbentuk dan sering mengunjungi tempat makan yang khas. Di tengah lautan *outlet* menu siap saji saat ini Suka Rasa menawarkan menu yang inovatif dan menarik.

Dengan jumlah gerai yang semakin lebar saat ini maka Suka Rasa menjadi peluang yang terbuka lebar bagi Anda yang ingin mulai usaha dengan investasi relatif rendah dan terjangkau. Anda bisa membuka usaha dengan kelas hidangan bintang lima dengan harga yang lebih terjangkau oleh setiap kalangan. Hal ini akan membuat pasar semakin tertarik untuk mencoba menu yang ada di daerah Anda.

Suka Rasa terus berinovasi dengan kemajuan yang semakin cepat dan tuntutan pasar yang memungkinkan banyak pesaing yang mulai masuk ke segmen pasar yang sama. Persaingan yang tidak dapat dihindarkan lagi namun dengan menjadi pelopor penggunaan produk atau bahan baku yang terbukti dan memiliki label halal maka Suka Rasa tetap menjadi *leader* dalam *market* yang telah dibentuk dan terus berubah.

Konsep Bisnis

Sistem usaha yang telah kami bangun memungkinkan rekanan dan para calon rekanan usaha mudah mempelajari serta menduplikasi sistem yang ada tanpa perlu membangun lagi, sehingga para calon rekanan pun dapat mengembangkan usahanya tanpa perlu memiliki pengalaman tertentu.

Mitra usaha hanya perlu berkomitmen untuk membeli semua bahan baku yang ditentukan dan disiapkan oleh prinsipal. Hal ini dimaksudkan untuk penyeragaman kualitas dari semua outlet kami.

1. *Point of Uniqueness* Suka Rasa

Banyak yang beranggapan bahwa untuk memulai usaha dengan konsep resto seperti Suka Rasa memerlukan peralatan khusus dengan harga yang cukup tinggi. Kami juga percaya bahwa dengan peralatan yang serba bagus menghasilkan produk juga akan bagus. Namun kami telah membuktikan bahwa sistem dan konsep yang sederhana dalam bisnis Suka Rasa, juga peralatan yang cukup tidak asing dan mudah ditemui, maka kami dapat membuat hidangan sekelas bintang lima. Artinya, investasi di bisnis ini cukup terjangkau untuk semua kalangan dan tidak dimonopoli oleh kalangan tertentu saja, kami bertekad untuk membantu banyak orang dengan sebuah bisnis yang boleh dikatakan idaman karena berbagai pertimbangan yang bisa Anda lihat dari segi bisnis dan konsep yang kami paparkan kepada Anda.

Di samping itu juga ada beberapa hal lainnya, yaitu:

- Praktis dan efisien
- Segmen pasar yang belum tergarap optimal
- Kualitas produk yang bersaing
- Harga yang sangat terjangkau
- Konsep yang sederhana dan bebas
- Pasar yang masih tumbuh dengan cepat
- BEP yang relatif cepat
- Sangat cocok bagi yang belum pernah berbisnis sehingga kerugian yang timbul masih dalam zona kenyamanan

2. Kekuatan dan Kelemahan

Manajemen percaya bahwa kekuatan Suka Rasa ditemukan dalam hal-hal berikut:

- Pasar yang belum tergarap.

Suka Rasa bisnis yang menggarap dan diarahkan ke pasar market yang menengah. Namun tidak menutup kemungkinan untuk kalangan atas bisa menjadi konsumen bisnis ini.

- Tidak tergantung kepada juru masak (koki).

Sistem yang telah kami terapkan memungkinkan setiap orang dapat memasak dengan rasa dan kualitas makanan yang sama enaknyanya. Kami menekankan kepraktisan dalam sistem persiapan hingga penyajian kekonsumen sehingga sistem kami bisa diterapkan untuk semua rekanan bisnis kami, yang mungkin awal dalam usaha memulai usaha baik itu dikarenakan masih *part timer* dalam bisnisnya.

- Sistem stok.

Anda dapat menjalankan resto ini tanpa harus terus berada disana sehingga bisnis ini dapat menjadi sumber penghasilan pasif Anda. Caranya dengan mengadakan sistem stok barang yang dapat dikontrol. Juga dengan ketahanan stok sampai sekitar satu bulan dalam keadaan beku.

- Makanan *fresh*.

Makanan akan dimasak pada saat dipesan sehingga tidak ada makanan sisa atau terbuang tidak laku. Ini adalah keunggulan dari Suka Rasa karena stok tidak habis secara percuma karena dapat digunakan untuk esok harinya. Hal ini yang menjadikan kami unggul dalam persaingan bisnis.

- Harga yang terjangkau.

Harga jual yang relatif rendah dari pada yang ditawarkan ditempat lain bisa menjadi sebuah peluang untuk menarik konsumen atau pasar yang sudah terbentuk saat ini.

Kelemahan utama saat ini adalah kurangnya pengenalan produk dan merk kepada masyarakat dan calon konsumen, seperti yang biasa terjadi pada kebanyakan resto yang lebih besar. Namun hal ini bukan menjadi penghalang besar dalam kemajuan bisnis ini, karena kami yakin dengan dibukanya gerai di kota Anda maka otomatis itu akan menjadi ajang dan proses pengenalan merk dan produk suka rasa secara keseluruhan.

Penjelasan Produk

Suka Rasa akan menyiapkan hidangan berdasarkan pesanan dengan hanya menggunakan produk yang terbaik. Produk yang kami tawarkan kepada rekanan kami selalu bertambah baik dari segi pilihan item dan rasa dari produk, seiring dengan pertumbuhannya. Berikut ini beberapa produk kami:

1. Nasi Rawon
Nasi Tutug Oncom
Sate Ayam
Nasi Pepes Ikan
Beef Chicken Teriyaki
2. Sego Pecel
Rujak Cingur
Sega Lengko
Nasi Sayur Asem
Beef/Chicken Yakini
3. Nasi Gudeg
Sate Sapi
Nasi Timbel
Soto Bandung
Chicken Katsu.
4. Sego Liwet
Sego Mangut
Sate Kalong
Nasi Lotek
Dobnuri
5. Nasi Soto Nasi
Gandul Sega
Jamblang
Empal Gentong
Teppanyaki

Walaupun *outlet* ini didesain dengan tempat duduk, diperkirakan sebagina besar pengunjung akan menginginkan makanan dengan cepat karena pelanggan mahasiswa yang makan disela-sela pergantian kelas dan pebisnis-bisnis yang singgah selama istirahat makan siang mereka.

Pesanan untuk dibawa pulang juga tersedia. Walaupun pelayanan pengantaran makanan tidak akan segera ditawarkan, tetapi pelayanan ini dapat ditambahkan jika ada permintaan.

1. Penjelasan Hak Milik Intelektual

Manajemen telah mendapatkan alamat situs sementara di www.sukarasa.com. blogspot.com dan sedang mengajukan pengukuhan sistem usaha dagang kepada departemen terkait.

2. Lokasi

Dengan harga jual per porsi mulai dari Rp 18.000 yang sudah termasuk nasi, salad, daging atau ayam, maka Suka Rasa membidik pasar menengah dan menengah ke bawah.

Lokasi penjualan yang bisa digunakan adalah:

- Pusat keramaian
- Sekolah/kampus
- Tempat hiburan/rekreasi
- Tempat lain yang sesuai dengan segmen pasar yang dituju

Faktor Risiko

Bisnis yang akan dijalankan bersifat spekulatif dan melibatkan sejumlah risiko yang signifikan. Anda harus mempertimbangkan dengan hati-hati faktor berikut sebelum keputusan investasi.

Perencanaan bisnis berisi laporan dan informasi masa depan yang didasarkan pada keyakinan kami dan juga asumsi-asumsi yang dibuat berdasarkan informasi yang saat ini tersedia bagi kami. Ketika digunakan dalam perencanaan bisnis ini, kata-kata seperti antisipasi, percaya, perkiraan, Harapan, dan, tergantung pada konteksnya, akan, ingin, dan ekspresi sejenis dimaksudkan untuk mengidentifikasi laporan masa depan berhubungan dengan kejadian masa depan dan mempunyai risiko, ketidakpastian tertentu, asumsi lebih jauh, termasuk risiko khusus yang dijelaskan disini.

Jika satu atau lebih risiko atau ketidakpastian terjadi, atau jika asumsi tersirat terbukti salah, hasilnya nyatanya akan berbeda dari yang diantisipasi, dipercaya, diperkirakan atau diharapkan.

1. Proyeksi

Kami telah menyiapkan proyeksi keuangan yang dilampirkan dalam perencanaan keuangan bisnis ini. Walaupun proyeksi ini disiapkan oleh kami, proyeksi ini belum dikaji ulang oleh akuntan atau auditor manapun. Kami tidak menjamin sama sekali atas keakuratan dan kemampuan memperkirakan proyeksi kami.

2. Persaingan

Suka Rasa menghadapi risiko persaingan yang ketat, kebanyakan pesaing ini berasal dari jaringan restoran dengan merek yang kuat dan anggaran pemasaran yang besar. Suka Rasa akan perlu menggunakan kebebasannya sebagai kekuatannya untuk melawan pesaing itu. Jaringan restoran tidak dapat beradaptasi dengan cepat dengan perubahan kecenderungan pasar seperti yang dapat dilakukan restoran yang dimiliki perseorangan. Dengan menyesuaikan menu khususnya demi selera pelanggan dan menawarkan penawaran khusus serta promosi yang unik, diyakini Suka Rasa dapat mengatasi faktor risiko ini. Walaupun banyak pesaing ini mempunyai merek yang terkenal secara nasional, kami percaya bahwa Suka Rasa akan bisa menarik pembeli dengan makanannya yang berkualitas dan kreatif, harga murah, serta pelayanan dan lingkungan yang ramah.

3. Kurangnya Permintaan

Kesuksesan *outlet* Suka Rasa akan tergantung pada kemampuan Anda dan kami untuk bisa menarik cukup banyak khalayak mengunjungi restoran ini. Jika Anda tidak dapat menghasilkan cukup banyak pengunjung dan pendapatan untuk mengatur operasi Suka Rasa, maka bisnis ini akan gagal. Manajemen akan memantau pertumbuhan dan perkembangan setiap *outlet* agar hal di atas diupayakan tidak terjadi. Jika dilakukan persiapan dan strategi yang cukup matang terutama pada segi promosi produk dan *branded*.

Pilihan Bagi Calon Partner Suka Rasa

1. Partner Standar

Partner yang berinvestasi sebesar Rp 16.000.000, (enam belas juta rupiah) dengan masa kontrak satu tahun. Akan mendapatkan satu buah *outlet* yang bisa langsung digunakan untuk usaha.

2. Partner Premium

Partner yang berinvestasi sebesar Rp 20.000.000, (dua puluh juta rupiah) dengan masa kontrak satu tahun. Untuk partner yang ingin membuka dalam bentuk gerai atau kafe dengan ragam menu yang bervariasi.

3. Master Franchise

Ini adalah partner standar atau premium yang merupakan kepanjangan tangan dari bisnis Suka Rasa yang membawahi lingkup-setingkat provinsi atau beberapa kabupaten dimana mempunyai hak untuk mengelola serta mendistribusikan bisnis Suka Rasa. Dengan menambah plus investasi untuk *master franchise* sebesar Rp 10.000.000 untuk empat tahun.

1. Biaya dan Kontrak Kerja Sama

Kami tidak ada royalti dan berbagai macam biaya yang dibebankan kepada *franchise*. Sistem kerja sama hanya dengan biaya flat kontrak kerja sama yaitu:

- Rp 4.000.000 per 1 tahun. Untuk paket investasi Standard A (Gerobak).
- Rp 6.000.000 per 1 tahun. Untuk paket investasi Premium B (Gerai).

Biaya ini dibayarkan setiap tahun mulai tahun kedua, sehingga segala keuntungan bisa diterima semua oleh *franchise*. Dan beban 3% dari *net profit* untuk *operational support*.

- Khusus untuk *outlet partner project (exclusive)* kami membebankan 5% dari omset. Untuk partner yang dengan kontrak kerja sama pengelolaan sistem gerai.

2. Hak dan Kewajiban Partner

Hak:

- Memperoleh Paket Lengkap
- Memperoleh Training karyawan dan pengelola

- Memperoleh hak menjual sesuai dengan area yang telah disepakati
- Memperoleh bimbingan dalam hal promosi dan arahan usaha.

Kewajiban:

- Membeli segala keperluan penjualan kepada *franchisor*
- Menjual barang sesuai dengan standar Mutu
- Menjaga nama baik usaha dan *brand*
- Menjaga etika bisnis sesama pebisnis Suka Rasa
- Menjaga pelayanan terbaik kepada pelanggan
- Membayar kontrak kerja sama setiap tahun

3. Perlengkapan yang Didapat

- Partner Standar dengan investasi Rp 16.000.000:

Sistem yang sudah siap pakai untuk langsung usaha tanpa perlu *space* terlalu luas, cocok bagi anda yang menginginkan usaha yang *easy move*.

Informasi Investasi Franchise

<i>M²</i> Tipe Investasi	: Standar
Luas Bangunan	5
Jenis Standar	: Outlet
Jangka Waktu Perjanjian	: 1 Tahun
Paket Franchise	: Rp 16.000.000

Paket Franchise (A) termasuk:

Outlet (ukuran 1,5cm x 1,5 x 1,8) bahan alumunium

Kompo gas *full set*

Alat masak (penggorengan biasa, teflon, saringan, capitan, sodet, alat peniris, dan rice cooker).

Alat makan untuk 6 set (mangkuk nasi, piring saji, sumpit, garpu).

Alat promosi (Banner Brand, Banner Promotion, Lampu Penerangan)

Alat pendukung (Tempat saus, Tempat penyimpanan stock, (kulkas/freezer), Dus-dus pembungkus 100pcs, Foto menu 3 sets, daftar menu 4 sets)

Stock bahan baku awal

Bahan pendukung, dan lain-lain.

- Partner Premium dengan investasi Rp 20.000.000

Untuk investasi bagi Anda yang ingin membuka Suka Rasa di ruko atau mall dengan sistem kafe.

M² Informasi Investasi Franchise:

Tipe Investasi	: unit tunggal, jumlah kursi +/- 12 (atau lebih)
Luas Bangunan	: 15 (atau lebih)

Jangka Waktu Perjanjian : 1 Tahun
 Paket Franchise : Rp20.000.000

Paket Franchise (B) termasuk:

Kompor gas full set

Alat masak (penggorengan biasa, teflon, saringan, capitan, sodet, alat peniris, dan rice cooker).

Alat makan untuk 12 set (mangkuk nasi, piring saji, sumpit, garpu).

Alat promosi (*banner brand*, *banner promotion*, neon box) Alat pendukung (Tempat saus, Tempat penyimpanan stock, (kulkas/freezer), Dus-dus pembungkus 100 pcs, Foto menu 3 sets, daftar menu 4 sets) Stock bahan baku awal, dan lain-lain.

- Master Franchise

Syarat menjadi Master Franchise:

1. Belum ada Master Franchise di wilayahnya
2. Harus mempunyai bisnis Suka Rasa
3. Jujur/berjiwa wirausaha
4. Meyediakan SDM untuk training
5. Meyediakan tempat/ruang untuk proses produksi/sub produksi

Kewajiban:

1. Mengelola amanah franchisor agar bisnis bisa berjalan dengan baik dengan support dari pusat.
2. Mengelola keuangan kontrak kerja sama dengan sistem pembagian hasil 40% - 60% (Master franchisor dapat 40% dan pusat dapat 60%)

Hak:

1. Mendapatkan wilayah pengelolaan bisnis sesuai dengan yang disepakati
2. Berhak mendapatkan margin dari bahan baku yang didistribusikan kepada Partner
3. Mendapatkan hak 50% dari kontrak kerja sama untuk Partner baru di wilayahnya
4. Berhak melakukan kegiatan yang bersifat promosi untuk peningkatan omset daerah dengan support pusat

Tidak termasuk:

1. Properti
2. Renovasi bangunan
3. Sebagian kecil peralatan dan perlengkapan pendukung
4. Fasilitas restoran (Komputer, AC, CCTV, dan lain-lain.)
5. Ijin usaha
6. Biaya operasional
7. Lokal marketing

Keterangan:

- 1 Biaya transportasi dan akomodasinya hanya untuk wilayah Jakarta dan sekitarnya, bila berada diluar Jakarta akan menjadi beban Franchise
- 2 Peralatan dan perlengkapan tersebut diterima Franco Jakarta, untuk luar Jakarta akan dikenakan biaya pengirimannya.
- 3 Harga di atas dapat berubah sewaktu-waktu tanpa pemberitahuan

4. Syarat Calon Partner

- Mengajukan usulan lokasi tempat dan mengisi form aplikasi pemohon franchise
- Melakukan pengawasan secara menyeluruh atas peralatan, disiplin karyawan, dan kebersihan outlet
- Melakukan pembelian bahan baku sesuai standar Suka Rasa
- Bertanggung jawab atas hasil penjualan
- Secara terus-menerus memberikan *support* kepada karyawan dalam tugas sehari-hari
- Bertanggung jawab atas biaya sewa tempat/lokasi
- Melakukan promosi radius 1 Km dari outlet
- Memahami keuntungan dan risiko bergabung dengan bisnis Suka Rasa

5 Proses Pembukaan Outlet Suka Rasa

- Pengiriman proposal kami atas permintaan calon partner
- Penilaian kesungguhan dan pengisian form aplikasi permohonan franchise dan juga dengan diminta mengirimkan foto bakal lokasi Suka Rasa (bagi partner luar kota) untuk dalam kota bisa pra survey lokasi.
- Bila sudah ada kesepakatan, maka untuk biaya pra *survey* dan tatap muka sebesar Rp 1200 ribu (*survey* di pulau Jawa) untuk di luar Pulau Jawa 2.000.000.
- Setelah administrasi terpenuhi dalam segi pengiriman balik.
- Dokumen kerja sama yang telah di tanda tangani besert KTP partner
- Maka proses selanjutnya persiapan *soft launching*, dimana partner menyiapkan tempat samai *ready to open*. Kami menyiapkan bahan baku dan alat promosi (min 2-3 minggu).
- *Soft launching* dimana team Suka Rasa datang ke lokasi dengan membawa bahan baku dan segala persiapan untuk training dan pembukaan. Dengan catatan partner sudah melunasi biaya investasinya.
- Konsultasi dalam penetapan harga dan menu yang akan dikembangkan dalam outlet partner.

6. Cara Mulai Bisnis Suka Rasa

Proses yang dibutuhkan minimal 2 minggu sejak kontrak kerja sama. Namun kecepatan untuk mulai *launching* biasanya tergantung dari waktu renovasi tempat.

- Melunasi pembayaran investasi
- Untuk luar kota plus akomodasi (sesuai dengan kesepakatan)
- Diadakan penandatanganan kesepakatan kerja sama
- Lokasi akan di survey
- Training masak oleh trainer
- Konsultasi manajemen, pemasaran dan promosi.

7. Analisis Pengembalian Modal

Harga	Penjualan Harian 40 pcs	Porsi 50 pcs	Porsi 60 pcs	Omzet Dalam 1 Tahun
+/- Rp 16.000 per porsi	19,200,000	24,000,000	28,800,000	
Modal Bahan Baku	8,400,000	10,400,000	12,600,000	
Biaya Operasional	4,000,000	5,000,000	6,000,000	
Keuntungan Bersih	6,800,000	8,600,000	10,200,000	122,400,000
Pengembalian Modal (dalam bulan)	2,5	2	1	

Keterangan:

- Sudah termasuk sewa dan karyawan, biaya sewa yang diasumsikan
- Keuntungan di atas belum termasuk dengan keuntungan dari minuman
- Harga sewaktu-waktu bisa berubah sesuai dengan harga impor
- Harga optional dan pengambilan bahan baku sesuai dengan perjanjian kecuali bahan baku dasar.
- Minimum order bahan baku 500 ribu disiapkan 2 hari sebelumnya. Untuk keluar kota harga belum termasuk ongkos kirim. *type payment prepaid*.

12

Strategi Melonjakan Usaha

Alkisah, Saya kedatangan dua ibu rumah tangga yang juga berbisnis dari rumah. Mereka mengeluh sudah tahunan berbisnis, tetapi hasilnya “gitu-gitu aja”, artinya tidak berkembang dengan baik, justru tidak ketahuan kapan mereka untung dan kapan pula mereka rugi.

Pengelolaan bisnis rumahan kerap kali melupakan tata cara bisnis yang ideal karena menganggap bisnis hanya sebagai pengisi waktu atau sekadarnya saja. Padahal jika kita memang serius mengelolanya, bisnis rumah bisa sangat potensial dan menghasilkan. Nah, jika tertarik untuk melejitkannya, mulailah bangun dari sekarang dengan baik dan lejitkanlah dengan cepat.

Ibarat belajar memanah, kita sudah tahu apa saja yang perlu dipelajari untuk dapat memanah dengan baik. Sekarang saatnya belajar melesatkan anak panah bisnis kita ke jenjang tertinggi.

12.1. Bangun Jejaring Bisnis

Mengapa hal ini ada diurutan pertama? Sebabnya adalah, karena dalam hal apa pun, kita membutuhkan kehadiran orang lain. Jejaring bisnis atau kolaborasi bisnis berarti melakukan kerja sama dengan pihak lain untuk memperlancar bisnis kita.

Bisa dikata, hampir tidak ada satu pelaku bisnis yang mampu melakukan semua hal sendirian. Mari kita melihat contoh jaringan supermarket raksasa bernama Walmart. Walmart tidak mungkin membuat dan menyediakan sendiri segala barang yang mereka jual. Mereka membutuhkan jasa supplier barang, jasa pabrik pembuat makanan, jasa penyedia angkutan, dan sebagainya. Sama halnya dengan mompreneur yang berbisnis jasa katering, misalnya. Dalam skala tertentu, sang mompreneur tentu membutuhkan jasa orang lain seperti tukang masak, sopir, pengemas barang, dan penyedia angkutan.

Demikian pula dengan mompreneur yang berbisnis jual-beli barang secara online. Dia tentu membutuhkan bantuan pihak lain yang bisa mengantar barang hingga ke tempat tujuan. Maka, sang mompreneur setidaknya membutuhkan jasa pengiriman lewat

kantor pos, jasa Bank untuk transfer uang, jasa pengiriman kilat, atau bahkan jasa pemilik usaha pengepakan barang.

Lalu, apa lagi keuntungan dari berkolaborasi? Manfaat lain yang bisa kita peroleh adalah mengefisienkan waktu serta tenaga yang kita miliki. Kita tidak perlu mengerjakan semua hal dari nol, karena ada pihak lain yang dapat membantu. Waktu kita jadi lebih banyak dan bisa digunakan untuk mengembangkan aspek lain dalam bisnis maupun untuk keluarga.

Selain itu, berkolaborasi berarti sudah menularkan virus mompreneur! Bayangkan jika dalam satu bisnis kita bekerja sama dengan satu mompreneur, dan partner bisnis kita itu bekerja sama dengan mompreneur lainnya. Maka akan terbentuklah jaringan kerja sama yang menguntungkan, sambung-menyambung, dan makin banyak moms yang memiliki usaha sendiri!

Kunci utama dalam berkolaborasi adalah memilih partner yang tepat, dapat diandalkan, dan dapat dipercaya. Lihatlah di sekeliling kita, jaringan teman yang ada, dan profesionalitas mereka.

Dalam hal kolaborasi ini, bisa saja kita mengetahui apa kelemahan dan kekurangan partner kolaborasi, namun seperti persahabatan, kita harus tampil menjadi pelengkap dan saling melengkapi sehingga kekurangan tidak menjadi penghambat, dan kelebihan semakin menjadi jalan sukses bersama.

1. Buatlah inovasi

Inovasi artinya menemukan cara, metode, atau produk baru yang lebih baik dan dapat meningkatkan omset atau memberi nilai tambah bagi bisnis kita.

Apa saja yang bisa kita inovasi? Hampir semua aspek dalam bisnis memerlukan inovasi. Mulai dari segi manajemen, jenis jasa atau barang yang ditawarkan, hingga ke masalah pengelolaan keuangan.

Dari segi manajemen, inovasi yang dilakukan bisa berupa peningkatan layanan kepada konsumen, kecepatan mengatasi problem dilapangan, efisiensi waktu dan tenaga kerja, pemilihan tenaga kerja yang tepat, pemilihan sumber penyedia bahan baku.

Dari segi jenis barang atau jasa, inovasi bisa berupa peluncuran produk baru, promosi, perluasan target konsumen, desain atau isi yang lebih baik, atau perbaikan mutu kemasan. Adapun dari sisi pengelolaan keuangan, inovasi yang dapat dilakukan antara lain adalah perbaikan sistem pencatatan keuangan, atau alokasi keuntungan yang diinvestasikan ke sektor lain guna meraih keuntungan berikutnya.

2. Junjung profesionalisme

Meskipun kita menjalankan bisnis dari rumah, profesionalisme tetap diperlukan, misalnya dalam hal bertingkah laku, berpenampilan, maupun dalam hal manajemen usaha. Profesional dalam bertingkah laku antara lain meliputi sikap dan cara kita dalam berbisnis, misalnya cara menghadapi konsumen dengan tipe kepribadian berbeda-beda, cara menangani masalah dan menyelesaikannya, cara menerima

telepon, hingga ke masalah yang sepintas terlihat remeh namun penting, seperti mengucapkan terima kasih kepada pelanggan.

Memperhatikan penampilan tetap menjadi poin penting sekalipun kita berbisnis di rumah. Usahakanlah memulai setiap hari baru dalam keadaan badan bersih dan berbaju pantas. Tubuh yang segar serta pakaian bersih dan pantas dapat meningkatkan suasana hati yang positif. Pada gilirannya, ini akan mempengaruhi kita saat menjalankan kegiatan bisnis sehari-hari.

Kita tidak perlu berpakaian seperti pegawai kantoran. Cukup memilih baju yang bersih, pantas, dan sesuai dengan kondisi. Mengenakan baju rapi sekalipun dirumah sangat membantu terutama ketika ada kejadian di luar perhitungan kita. Misalnya, saat ada tamu mendadak, kita tidak perlu lagi tunggang-langgang ke kamar untuk berganti baju.

Profesional dalam mengelola usaha antara lain adalah menerapkan teknik pencatatan keuangan yang rapi, pemisahan harta pribadi dan aset usaha, melayani order dengan tepat waktu dan sejenisnya.

3. Merancang program, target, dan agenda

Rahasia keempat adalah merancang program, target, dan agenda yang jelas serta terencana. Tanpa memiliki ketiga hal tersebut, dapat dipastikan bisnis kita tidak akan pernah bisa melesat tinggi. Program, target, dan agenda adalah panduan utama dalam menjalankan bisnis, apa pun itu jenisnya.

Ketika saya berdiskusi dengan para ibu rumah tangga pebisnis memang rata-rata mereka tidak banyak yang memiliki program, target, dan agenda yang terencana. Lagi-lagi alasannya adalah karena ini bisnis rumahan biasa, bukan kantor “wah” yang harus dikelola secara istimewa. Loh Padahal apa pun bisnis kita, sekecil apa pun modal yang kita keluarkan, kita harus berpikir jangka panjang.

Tentukan program yang akan kita buat, buatlah target yang ingin kita capai, dan agendakan semua langkah dengan sistematis.

Ketika membangun *Indscript Creative*, saya secara tertulis membuat *blue print*-nya dengan jelas, mau saya bawa ke mana usaha ini. Saya sadar betul bahwa di saat yang sarna, bisnis ini hanya digawangi oleh saya sendiri, tapi disaat yang sama pula saya telah mengafirmasikan bahwa kelak *Indscript Creative* akan tumbuh seperti kantor dengan sejumlah karyawan profesional di dalamnya.

4. Memaksimalkan teknologi sebagai sarana promosi

Saat ini, fitur BlackBerry Messenger dan handphone berteknologi Android sangat populer di Indonesia dan dunia. Fitur ini memungkinkan penggunaannya berbagi foto, membuat grup, dan mengirimkan pesan. Manfaatkanlah semua teknologi digital ini untuk menunjang bisnis kita.

Seorang sahabat menyatakan bahwa dia mendapatkan banyak orderan pembuatan kelom geulisnya melalui grup diBB, sahabat yang lain bahkan merasa tebih enjoy jualan di dunia maya daripada membuka stockist di rumah. Ini artinya penggunaan teknologi untuk aktivitas bisnis cukup menjanjikan.

Tidak hanya di BlackBerry, sejak Facebook, Twitter, WA, Line, Instagram dan lainnya muncul mulai bermunculan penjual-penjual dengan basis online, Mulai dari yang jualan sepatu, makanan, jasa, hingga merchandise, dan jangan dianggap enteng omset yang mereka dapatkan melalui jejaring sosial paling populer ini.

Lain Facebook, lain lagi dengan kaskus. Kaskus merupakan jaringan komunitas terbesar di Indonesia yang juga cukup prospektif untuk mendorong penjualan. Sahabat saya memiliki brand Studio Kaos yang cukup tinggi permintaan pembuatan kaosnya berasal dari komunitas yang dia bidik dikaskus.

Salah satu yang meraup untung besar dari sosial media adalah produk dari Bandung dengan brand Ma icih yang sekarang beromset 5 miliaran per bulan. Sang kreator Ma Icih, Reza Nurhilman, pernah berbagi kiat pada sebuah pertemuan pengusaha muda bahwa Twitter, Ian yang membuat Ma Icih meroket seperti sekarang. Pola pemasaran melalui Twitter dianggap sesuatu yang mudah, murah, namun berefek luar biasa.

Teknologi lain yang sangat menunjang bisnis adalah fasilitas situsweb gratisan seperti blog dan multiply. Dewi “Dedew” Rieka, salah satu penulis *best seller* anak kost dodol merupakan pebisnis dibidang penjualan buku anak yang memanfaatkan *multiply* sebagai toko olinenya yang efektif. Dedew meng-upcofe buku-buku jualannya, mempromosikan link-nya, dan mendapatkan ordernya.

Dia memanfaatkan fasilitas tersebut untuk menunjang kegiatan bisnis maupun promo produk.

Namun yang perlu diingat, pahamiilah karakter komunitas online kita. Banyak penjual online yang di blokir oleh banyak orang karena mereka asal saja menaruh link promosi di halaman kontaknya. Hindarilah spam atau bombardir iklan ke semua orang, karena itu bisa membuat pihak lain tidak nyaman.

12.2. Mengelola Toko Online

1. Pilihlah nama yang menarik.
2. Pilihlah produk yang tidak menyulitkan dalam proses pengiriman, misalnya produk yang cair akan menyulitkan dalam proses pengiriman karena sering dianggap barang berbahaya, selain itu biaya pengiriman menjadi lebih mahal.
3. Aktiflah memberikan tips-tips penggunaan produk yang kita jual, bukan hanya melakukan proses penjualan.
4. Berikan informasi mengenai penjualan user langsung atau membuka peluang reseller.
5. Gunakan testimony dari pelanggan kita untuk mendapatkan pelanggan baru.
6. Jangan terlalu sering men-TCG *friendship* kita, karena cara ini bisa mengganggu orang lain.

Tips mengelola akun Twitter untuk jualan produk:

1. Pilihlah nama yang menarik.
2. Aktif men-tweet

3. Aktif me-*retweet*.
4. Jualan dengan cara yang *soft*, yaitu dengan mem-posting testimoni pengguna produk kita.
5. Jadilah follower account twitter yang memiliki follower banyak.

Tips mengelola lapak dikaskus:

1. Lapaknya harus sering disundul biar selalu ada di page-page awal.
2. Karena peraturan cuma membolehkan yang punya lapak nyundul lapaknya sehari maksimal 3 kali, sebarkan link dan minta teman-teman yang punya id kaskus untuk bantu nyundul.
3. *Fast respons* kalau ada calon *buyer* yangnanya-nanya.
4. Sebaiknya cantumkan “harga masih bisa nego” jangan harganett.
5. Tawarkan untuk menggunakan rekber kalau *buyer* mau supaya lebih dipercaya *buyer* karena lebih aman transaksinya.
6. Jika account kita sudah ISO, berikan cendol untuk *buyer* yang memberi testimoni di lapak.
7. Semakin banyak testimoni yang didapat, semakin bagus reputasi (jumlah cendol) seller,
8. Jaga kepercayaan pelanggan salah satunya dengan mengirim barang tepat pada waktunya serta memberikan produk terbaik yang kita miliki.

12.3. Jangan Lakukan Dalam Berbisnis

A. Gaya Hidup yang Tidak Efisien

Pernah mendengar atau membaca kisah tentang Warren Buffett? Dia adalah pebisnis, investor, dan dermawan terkemuka di dunia. Namanya selalu masuk dalam jajaran lima besar orang terkaya di dunia dan 20 orang paling berpengaruh di dunia versi majalah **FORBES**. Bisnisnya ditahun 2011 mencapai nilai 37 miliar dolar dan tahun 2012, 39 miliar, sebuah angka yang tidak main-main.

Namun, selain kesuksesannya, Warren Buffett juga dikenal sebagai sosok yang bersahaja. Dia master setahun, gaji untuk dirinya sendiri tidak lebih tinggi dari pada seorang CEO perusahaan berskala menengah. Rumah yang ditempatinya tergolong biasa untuk ukuran pebisnis seperti dirinya. Dia nyaris tidak pernah menggunakan pesawat Jet pribadi, sekalipun dia pemilik Net Jets, perusahaan penyewaan pesawat Jet yang terkemuka di Amerika Serikat.

Warren Buffett juga dikenal sebagai sosok dengan gaya hidup efisien. Dia tidak menghamburkan uang untuk pesta-pesta yang tidak jelas, menyetir mobilnya sendiri, sedapat mungkin tidak menggunakan kartu kredit atau meminjam uang untuk bisnis, tidak tergiur membeli barang hanya karena mereknya, dan tidak mewariskan kekayaan berlebih pada anak-anaknya. Hal yang dia wariskan adalah semangat untuk mandiri dan sukses dengan jerih payah mereka sendiri.

Sosok Warren Buffett menjadi panutan bagi banyak pebisnis. Darinya, kita bisa belajar banyak tentang gaya hidup seorang pebisnis sejati. Seorang pebisnis sejati akan lebih dikenal karena bisnisnya, bukan karena gaya hidup yang glamor. Pebisnis sejati menginvestasikan keuntungan yang diperolehnya, bukan menghamburkannya untuk bersenang-senang semata.

Beberapa gaya hidup yang dinilai tidak efisien adalah:

1. **Konsumtif dan boros**

Banyak pebisnis pemula maupun senior yang berguguran karena mereka menganut gaya hidup yang konsumtif dan boros, misalnya tergiur membeli barang-barang mahal hanya karena alasan mode atau gengsi, berbelanja melebihi kebutuhan sehingga akhirnya banyak yang terbuang, tidak terpakai, atau belanja tanpa perencanaan.

Yuk, kita lihat contoh orang-orang yang jatuh bangkrut karena boros dan hidup tanpa perencanaan jelas. Situs Daily Finance (*ten star athletes who excelled at losing millions*, 19 September 2011) memuat artikel tentang sepuluh atlit ternama yang bangkrut, di antaranya Mike Tyson dan Evander Holyfield. Mereka adalah orang-orang dengan penghasilan mencapai antara 30 juta dolar hingga lebih dari 100 juta dolar.

Dengan penghasilan sebesar itu, hampir tidak mungkin membayangkan mereka terlibat kesulitan finansial, namun itulah yang terjadi. Kebanyakan dari mereka jatuh bangkrut karena membeli barang dan rumah mewah yang kemudian turun harganya dimasa krisis, gemar berfoya-foya, berjudi, dan menggunakan uangnya tanpa disertai sikap berhati-hati.

Hikmah yang didapat dari kisah mereka adalah di saat kita mendapat untung besar dalam bisnis, jangan menggunakannya untuk membiayai gaya hidup yang konsumtif! Gunakan untuk membiayai bisnis terlebih dahulu dan sisihkan sebagian sebagai dana cadangan. Kelak, disaat bisnis mengalami penurunan, kita tidak terlalu panik karena sudah memiliki dana sendiri.

2. **Mencampur adukkan penggunaan keuangan**

Kemampuan memajemen keuangan adalah kunci sukses dalam bisnis. Banyak bisnis baru yang umurnya tidak lebih dari setahun karena pemiliknya kurang disiplin dalam hal ini.

Bisnis adalah bisnis, rumah tangga adalah rumah tangga. Jika suatu ketika kita terpaksa menggunakan dana bisnis untuk keperluan rumah tangga, catatlah itu sebagai utang yang harus segera dibayar. Perlakukan bisnis kita sebagai bisnis profesional, dan jadikan diri kita sebagai pebisnis profesional pula.

3. **Mudah tergiur kartu kredit**

Memiliki kartu kredit tidak ada salahnya, karena dalam beberapa hal kartu kredit mempermudah urusan kita. Namun, bagi seorang pebisnis pemula, hendaknya tidak mudah tergiur tawaran kartu kredit yang menggoda sekalipun dengan iming-iming hadiah atau bonus. Batasi jumlah kartu kredit yang kita miliki, dan fokuskan hanya untuk urusan yang benar-benar perlu. Sedapat mungkin, hindari menggunakan kartu ini untuk membiayai bisnis.

4. Menunda-nunda pekerjaan

Sering menunda pekerjaan tanpa alasan jelas adalah gaya hidup selanjutnya yang perlu dihindari oleh setiap pebisnis. Catatlah berapa kali kita menunda pekerjaan, menunda janji, menunda penyelesaian masalah, dan catatlah apa yang kita rasakan. Apakah kita merasa semakin berat menyelesaikan tugas? Apakah ada perasaan dikejar-kejar? Stres? Dan apakah diakhir *dead line*, kita merasa tidak berdaya, menyesal, berandai-andai, atau mencoba menghibur diri dengan mencari alasan pembenaran?

Menunda pekerjaan sebenarnya menambah beban bagi diri sendiri. Banyak orang berkata bahwa mereka lebih produktif di saat mendekati deadline, padahal sebenarnya tidak selalu demikian. *Dead line* mungkin memicu semangat dan ide, namun tidak setiap saat kita dapat memastikan tidak ada sesuatu yang mengganggu disaat menyelesaikan pekerjaan. Sering kali justru pekerjaan lain menuntut untuk diselesaikan dalam waktu bersamaan, dan jika kita gagal memenuhinya, maka buyarlah semuanya.

Mengerjakan sesuatu jauh hari sebelumnya justru memberi banyak keuntungan. Kita memiliki waktu cukup untuk mengoreksi, membenahi, dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Waktu terpakai secara efisien, tidak ada beban dalam hati maupun pikiran, dan menambah kuat image profesional kita dimata orang lain. Klien lebih menyukai mereka yang efisien dan profesional.

Sering menunda pekerjaan juga berisiko membuat kita dicap malas. Buanglah sikap ini jauh-jauh! Dalam bisnis, tanggungjawab sepenuhnya ada pada kita. Sekalipun banyak orang yang membantu bisnis kita, semua tidak akan ada artinya jika kita tidak memiliki inisiatif dan komitmen. *No pain, no gain!* Tidak akan pernah ada bisnis yang sukses di tangan seseorang yang malas.

Jangan Lakukan

Seorang mompreneur sejati tidak hanya perlu belajar tentang hal-hal teknis dalam bisnis. Dia pun perlu mengenali apa saja yang menghambatnya. Berikut adalah gaya hidup yang harus dihindari oleh seorang mompreneur:

- Konsumtif dan boros
- Mencampuradukkan penggunaan uang
- Tergiuur kartu kredit
- Menunda-nunda pekerjaan

B Sikap dan pembawaan yang tidak efektif

Selain gaya hidup yang tidak efisien, sikap dan pembawaan yang tidak efektif juga merupakan faktor penghambat kesuksesan seseorang dalam merintis dan mengembangkan bisnisnya. Bahkan, sedang ramainya dibicarakan bahwa faktor kesuksesan seseorang bukan lagi kepintarannya secara IQ, melainkan secerdas apa dia mengelola emosinya. Seefektif apa sikap dan pembawaan dia dalam mengelola bisnis.

Lantas, apa saja yang termasuk dalam kategori sikap dan pembawaan yang tidak efektif?

1. Arogan

Orang yang arogan menganggap orang lain lebih rendah dari pada dirinya, selalu merasa benar, membesar-besarkan dirinya sendiri, dan enggan mendengarkan kritik ataupun masukan dari orang lain.

Sikap arogan menghalangi seseorang untuk berinteraksi dan mendapatkan masukan positif dari orang lain. Padahal, dalam sebuah bisnis, diperlukan interaksi yang baik dengan orang lain serta kemampuan mendengarkan pendapat orang lain.

2. Sensitif

Orang yang sensitif berlebihan cenderung suka membesar-besarkan hal yang sebenarnya tidak terlalu penting, menyimpan masalah sampai berlarut-larut, anti kritik, dan kerap mencemaskan banyak hal.

Memiliki sifat sensitif sebenarnya tidak selalu buruk. Banyak orang sensitif memiliki kepekaan menimbang baik dan buruk, memahami maksud orang lain, relijius, rapi, dan cermat. Namun jika berlebihan, hal itu akan menghambat pekerjaan kita, terutama bisnis.

Dunia bisnis yang akrab dengan pasang surut, untung rugi, perubahan dinamika pasar, dan sebagainya, membutuhkan kekuatan mental tersendiri. Maka, kenalilah tipe kepribadian masing-masing dan kenalilah saat-saat dimana kepribadian kita mungkin menjadi penghalang sukses!

3. Berpikiran negatif

Orang yang berpembawaan negatif biasanya mengawalinya dengan pikiran negatif. Setiap hal selalu dipandang sebagai ancaman, tidak berguna, tidak bermanfaat, sering kali berpikir buruk tentang orang lain sebelum meneliti kebenarannya, dan kerap menilai saran atau pendapat orang lain sebagai serangan kepada dirinya.

Hindarilah berpikir negatif! Jika berhadapan dengan suatu hal yang tidak kita inginkan, pertama kali tenang dulu pikiran sebelum mengambil kesimpulan. Tariklah napas dalam-dalam beberapa kali sebelum melontarkan kalimat. Jika memungkinkan, endapkan dulu semua informasi yang diterima hingga benar-benar lengkap, kemudian telusurilah akar penyebabnya. Setelah itu, carilah alternatif jalan keluarnya.

Dalam banyak hal, sering kali kita terjebak menilai sesuatu dengan tergesa-gesa. Akibatnya, tidak hanya diri sendiri yang rugi, bisnis pun terkena dampaknya, dan orang lain juga kena getahnya.

4. Cemburu dan iri hati

Kecemburuan kita pada pebisnis lain tidak salah, apalagi jika kecemburuan itu memotivasi kita untuk terus bergerak maju. Masalahnya, kerap kali cemburu dan iri hati justru merongrong hati kita untuk menjatuhkan orang lain, misalnya dengan berkasak-kusuk tentang hal yang tidak jelas, menyebar berita bohong, dan menyalahkan saingannya atas kegagalan bisnisnya.

Sikap cemburu dan iri hati yang dikelola dengan negatif hanya akan mengeruhkan suasana hati sendiri, merusak pertemanan, dan membuat nama kita menjadi buruk di mata orang lain. Bangunlah bisnis dengan hati yang bersih dan pandanglah saingan sebagai pemicu semangat untuk berkarya lebih baik lagi!

5. Egois

Egois adalah sikap ingin menang sendiri, tidak mau mendengarkan pendapat orang lain, serta menuntut setiap orang di sekitarnya memberikan yang terbaik bagi dirinya. Untuk hal-hal tertentu, menuntut kesempurnaan adalah sikap yang baik dan menunjang kesuksesan. Namun, jika itu hanya ditujukan untuk kepuasan diri sendiri, maka akibatnya lebih sering merugikan dari pada menguntungkan.

Sikap egois sering mengiringi sikap picik atau dangkal, yakni menganggap pendapatnya selalu benar dan paling baik. Dalam sebuah bisnis yang kesuksesannya lebih banyak berhubungan dengan kemampuan berinteraksi dengan orang lain, sikap picik ini tentu bisa menjadi bumerang. Tidak ada yang ingin berlama-lama mendengarkan satu orang yang selalu menjadikan kepuasan pribadinya sebagai tolak ukur.

Sukses sebuah bisnis adalah sukses bersama. Jika kita sukses, maka itu juga berkat peran serta banyak orang. Jadi, hindarilah sikap egois dan mulailah memandang setiap orang sebagai pihak yang juga turut berkontribusi pada kesuksesan kita!

6. Moody

Moody biasanya terkait dengan sikap yang sering berubah-ubah atau angin-anginan. Hari ini rajin bekerja, esok hari malas luar biasa. Hari ini gembira, selanjutnya murung dan pemarah. Banyak orang menjadikan sikap seperti ini sebagai alasan untuk menunda atau tidak mengerjakan sebuah kewajiban. Bukankah sering kita dengar orang yang berkata, “Aku moody banget, jadi kalau mood-ku sedang tidak cocok, ya nggak bisa mengerjakan apapun!”

Dalam sebuah bisnis yang menuntut ketepatan waktu, konsistensi, serta *passion* yang tinggi, sikap angin-anginan ini adalah musuh nomor satu!

Tidak ada satu pun pelanggan atau partner bisnis yang mau menunggu. Mereka menginginkan semua transaksi lancar, bisnis berjalan bagus, dan keuntungan ada pada kedua belah pihak. Mereka tidak mau tahu apakah suasana hati kita hari ini sedang baik ataukah buruk, yang mereka tahu adalah semuanya berjalan sesuai target. Jangan jadikan suasana hati kita sebagai alasan untuk tidak berkarya. Sikap dan pembawaan adalah asset penting dalam bisnis.

12.4. Sharing

A. Berbagi Ilmu Bisnis

Berbagi dengan sesama menimbulkan perasaan senang dihati, menumbuhkan sikap peduli dan empati, dan menambah teman. Berbagi tidak hanya dalam bentuk uang atau barang, berbagi juga dapat dilakukan dalam hal ilmu.

Tularkanlah ilmu berbisnis yang kita miliki kepada orang lain! Bantulah mereka menemukan cara untuk sukses. Setiap ilmu yang kita sebarakan membuat orang lain dapat memetik manfaat dari kehadiran kita, dan membuat keahlian kita semakin terasah. Lihatlah guru, profesor, dan orang-orang yang gemar berbagi ilmu. Mereka tidak pernah kehilangan ilmunya, bahkan sebaliknya, mereka semakin matang dan mantap di bidangnya.

Banyak cara untuk berbagi ilmu bisnis. Pertama kali, lihatlah media yang mungkin dapat kita gunakan, misalnya seminar. Tawarkan keahlian yang kita miliki untuk ditularkan pada orang lain dengan menjadi pemateri, atau adakan event seminar bisnis sendiri.

Bagilah kiat berbisnis melalui wall di Facebook dan Twitter secara teratur, misalnya seminggu sekali. Jaringan sosial online adalah media efektif untuk berbagi pengalaman dan ilmu!

Sesekali lakukan kegiatan amal berupa berbagi ilmu bisnis tanpa dipungut biaya, misalnya untuk pedagang kecil, kelompok perempuan dari ekonomi lemah, atau para siswa sekolah menengah. Jangan takut rugi sekalipun acara kita gratis! Karena timbal-baliknya justru berlipat-lipat. Kita dapat mengenal mereka lebih jauh, menawarkan bantuan, dan menulis buku yang ilhamnya bersumber dari pengalaman interaksi kita dengan mereka!

B. Berbagi Motivasi

Selain ilmu, kita dapat memberi manfaat pada lingkungan dan orang-orang di sekitar kita dengan cara berbagi motivasi. Secara teratur, luangkan waktu untuk berbagi semangat, filosofi hidup, pengalaman, serta apa pun yang sudah kita pelajari dari orang lain.

Manfaatkanlah media yang kita miliki. Misalnya, fitur jaringan sosial seperti Facebook dan Twitter. Secara berkala, isilah dengan posting atau status wall yang membangkitkan semangat organisir topiknya.

Contoh: hari Senin kita membuat status terkait manajemen waktu, hari Selasa untuk manajemen keuangan, hari Rabu untuk motivasi bisnis, hari Kamis untuk ide bisnis, hari Jumat untuk kiat pemasaran, dan Hari Sabtu atau Minggu untuk berbagi pengalaman bisnis, kutipan kalimat bijak, pengalaman hidup, kisah sukses orang lain, kisah pribadi tuar biasa, dan link artikel yang bermanfaat.

C. Masuki Lingkungan Nonbisnis dan Tularkan

Bagaimana jika lingkungan kita adalah lingkungan non bisnis? Itu adalah peluang besar! Masukilah, dan jangan ragu-ragu menubar ilmu yang kita miliki. Jadilah orang yang dapat memberikan manfaat kepada lingkungan dan sekitar kita.

Jalinlah silaturahmi dengan tetangga, ikutilah kelompok pengajian dan berbagai pertemuan dimasyarakat. Semuanya adalah peluang yang jika kita pandai memilihnya akan menghasilkan manfaat tiada tara. Tidak saja karena jaringan sosial semakin bertambah, kita pun mendapat peluang lebih besar untuk menularkan ilmu. Lalu, apakah

13

Kilas Sukses Momprenneur Super

13.1. Kilas Sukses BRA. Mooryati Soedibyo



Hj. DR. BRA. Mooryati Soedibyo, S.S. M. Hum lahir di Surakarta, Jawa Tengah pada 5 Januari 1928. Beliau adalah cucu dari Sri Susuhunan Pakoe Boewono X dari Keraton. Sejak usia 3 tahun beliau tinggal di Keraton Surakarta yang dikenal sebagai sumber kebudayaan Jawa. Di keraton itu, beliau mendapat pendidikan secara tradisional yang menekankan pada tata krama, seni tari klasik, kerawitan, membatik, ngadi saliro ngadi busono, mengenal tumbuh-tumbuhan berkhasiat, meramu jamu, dan kosmetika tradisional dari bahan alami, Bahasa Sastra Jawa, tembang dengan langgam mocopat, aksara Jawa Kuno, dan bidang seni lainnya.

Tahun 1973, hobi minum jamu Mooryati Soedibyo yang dilakukan sejak masih belia, akhirnya dikembangkannya sebagai usaha dengan mendirikan PT Mustika Ratu, dimana Moeryati sendiri sebagai Presiden Direkturnya, membawahi lebih dari 3000 karyawan bernaung dibawahnya. Ramuan jamu resep Keraton Surakarta yang semula diberikan kepada teman-temannya, akhirnya berubah menjadi bisnis. Produknya mulai diekspor kurang lebih 20 negara, diantaranya Rusia, Belanda, Jepang, Afrika Selatan, Timur Tengah, Malaysia dan Brunei. Produknya juga berkembang menjadi 800 buah produk, mulai dari balita, umum, super, dan premium. Diawali dengan produk untuk orang tua sampai dengan remaja puterinya.

Tahun 1990 ia meluncurkan ajang Puteri Indonesia, yang dikembangkannya setelah menyaksikan acara Miss Universe di Bangkok tahun 1990. Mooryati yang sering

berkunjung ke luar negeri untuk mengadakan seminar, pameran mau pun sendiri mulai ingin membuat ajang Puteri Indonesia. Dari sini timbul keinginannya untuk membuat wanita Indonesia percaya diri tampil didunia internasional, menyelenggarakan pemilihan Putri Remaja Indonesia, yang menghasilkan gadis-gadis paling enerjik, cerdas dan modern seIndonesia. Kini Mooryati Soedibyo menggabungkan kesemua itu dalam ajang Pemilihan Puteri Indonesia.

Lalu ia mengeluarkan ide tersebut ke Badan Pengembangan Ekspor Nasional, dan disetujui. Mooryati akhirnya membentuk Yayasan Puteri Indonesia dan menjadi Ketua Umum. Mooryati sendiri telah berhasil mengadakan ajang pemilihan Puteri Indonesia sampai sekarang. Pendiri *Women Entrepreneur Academy* dan memperoleh anugerah *Best of The Best Entrepreneur of the Year* dari *International Ernst and Young*. Sebagai “empu jamu” Ia termasuk orang urutan nomor 7 dalam daftar 99 wanita paling berpengaruh di Indonesia versi majalah *Globe*. Sambil bekerja dan berkeluarga terus melanjutkan studi sarjana dan magister 2003 dan doktor 2007. Tercatat oleh MURI sebagai peraih gelar doktor (S3) tertua di Indonesia dalam bidang manajemen, menjadi wakil ketua MPR (Majelis Permusyawaratan Rakyat) RI 2004-2009.

13.2. Kilas Sukses Brownies Amanda



Pernahkah melihat gerai kue khusus dimana pun supermarket yang menebarkan aroma harum dan kemasan cantik berlabel Amanda? Itulah brownies kukus merek Amanda, yang identik dengan rasa yang unik dan tekstur kue yang lembut.

Brownies Amanda awalnya adalah bisnis rumahan yang dikerjakan oleh Hj. Sumiwiludjeng dan suaminya H. Sjukur Bc.AP. Ibu Sumi mengawalinya dengan bekal keterampilan memasak dan bisnis katering. Ditahun 1999, Ibu Sumi mereka-reka resep brownies kukus dan menjadikannya sebagai salah satu menu dalam bisnis kateringnya.

Tidak disangka, respons pelanggan terhadap brownies unik ini sangat menggembirakan. Akhirnya, ditahun 2000 Ibu Sumi dan keluarganya memutuskan membuka bisnis brownies khusus yang diberi label “Amanda”.

Sebagaimana bisnis pada umumnya, sekalipun penyuka kue ini sangat banyak, mereka mengalami kendala dalam pemasaran. Kios pertama mereka di Kompleks Pertokoan Metro Bandung ikut lenyap dalam sebuah kebakaran besar yang meluluhlantakkan pertokoan tersebut. Kerugian pun tidak terhindarkan.

Namun, dibalik setiap musibah selalu ada hikmah. Kebakaran tersebut justru membuka peluang yang lebih bagus bagi perkembangan bisnis kue ini. Mereka

memindahkan toko kue kekawasan Jalan Tata Surya, Bandung. Ditempat baru itu, jumlah pelanggan mengalami peningkatan hingga mereka kewalahan melayani pesanan. Demikian pula saat mereka berpindah kelokasi baru di Jalan Rancabolang, Bandung, jumlah pembeli semakin meluber.

Kini nama “Amanda” telah dipatenkan sebagai merek kue produksi keluarga Hj. Sumiwiludjeng. Brownies unik bercita rasa lezat itu pun tidak lagi sekadar menjadi oleh-oleh khas Bandung, la sudah lekat dalam benak banyak orang dan mudah ditemui di berbagai kota serta di mal-mal besar. Brownies kukus Amanda adalah bukti kesuksesan seorang mompreneur yang mengawalinya dari dapur rumahnya.

13.3. Kilas Sukses Martha Tilaar



Berbisnis di bidang kecantikan bukanlah jalan yang pernah diimpikan oleh seorang Martha Tilaar. Martha mengawali karier sebagai guru sejarah setamat dari jurusan Pendidikan Sejarah IKIP Jakarta.

Minatnya terhadap dunia kecantikan justru diawali dari karier pertamanya. Sebagai guru, Martha dituntut untuk memperhatikan aspek penampilan, dan dia pun mulai memperhatikan aspek feminin dalam dirinya dan belajar merias diri. Lama-kelamaan, Martha pun jatuh cinta dengan dunia barunya.

13.4. Kilas Sukses Nyonya Meneer



Himpitan masalah dalam hidup sering kali justru menjadi pintu awal kesuksesan sebuah bisnis. Di tahun 1900-an, Lauw Ping Nio, perempuan berusia sekitar 17 tahun dengan nama panggilan kesayangan "Menir" atau "Meneer" dalam ejaan lama ini, berusaha menyembuhkan sakit yang diderita suaminya.

Nyonya Meneer menerapkan keahliannya meramu rempah obat-obatan untuk diberikan kepada suaminya. Upaya itu menampakkan hasil. Perlahan-lahan kesehatan suaminya pun pulih.

Berita tentang kesehatan Nyonya Meneer dalam meracik jamu akhirnya tersiar kemana-mana. Banyak orang datang meminta nyonya meracikkan jamu dan mengobati berbagai macam penyakit. Dengan berbekal peralatan sederhana didapurnya, Nyonya Meneer membuat berbagai jamu sesuai permintaan. Kemanjuran jamu buatannya membuat Nyonya Meneer kebanjiran pesanan. Karena tidak mungkin mengantarkan semua jamu kepada pembelinya yang berada ditempat jauh, Nyonya Meneer berinisiatif memasang foto dirinya dikemasan jamu buatannya. Kelak, foto ini menjadi merek yang tak lekang dimakan zaman.

Tahun 1919, Nyonya Meneer mendirikan perusahaan jamu dengan nama "Jamu Jawa Asli Cap Potret Nyonya Meneer" di Semarang. Untuk mendukung penjualan produknya, Nyonya Meneer juga membuka toko jamu dijalan Pedamaran 92, Semarang.

Sukses demi sukses terus diraih oleh perusahaannya. Dengan bantuan anaknya, Nonnie, perusahaan Jamu Nyonya Meneer meluas hingga keJakarta dan akhirnya ke seluruh penjuru Indonesia.

Sepeninggal Nyonya Meneer, perusahaan ini mengalami masa jatuh-bangun yang luar biasa karena perebutan kekuasaan manajemen diantara pewarisnya. Dari tahun 1984 hingga tahun 2000, pertikaian tak kunjung berhenti hingga terpaksa melibatkan campur tangan menteri tenaga kerja saat itu, yakni Cosmas Batubara.

Akhirnya, perusahaan jamu legendaris yang nyaris rubuh ini perlahan-lahan mulai pulih dan maju pesat di tangan Charles Saerang, yang menerapkan konsep manajemen efektif dalam menjalankan perusahaan ini.

Kini produk Nyonya Meneer tidak hanya terbatas pada jamu dan perawatan kecantikan. Berbagai produk inovatif terus diluncurkan, termasuk produk uniknya, yakni Jamu Rasa Juice.

Kisah Nyonya Meneer ini membuktikan, bahwa dalam setiap kesulitan selama berbisnis, selalu ada jalan keluar.

13.5. Kilas Sukses Irma Lubis



Memadukan hobi dan bisnis adalah salah satu kiat sukses bagi mompreneur. Cara ini ditempuh oleh Irma Lubis, pemilik MOIS, salon berkonsep keluarga yang didirikannya pada tahun 2009.

Irma yang sebelumnya malang melintang di dunia public relations di RCTI stasiun televisi swasta di Indonesia merasakan dilema yang umum dialami oleh ibu yang bekerja diluar rumah. Semakin lama, dia semakin merasakan betapa terbatasnya waktu untuk anak-anaknya

Akhirnya, dengan membulatkan tekad, Irma Lubis memutuskan keluar dari RCTI untuk sepenuhnya mengurus keluarga serta memulai bisnis sendiri. Bisnis yang dipilih tidak jauh dari hobinya merawat kecantikan dan kesukaannya terhadap anak, yakni bisnis salon untuk anak.

Dalam jangka waktu setahun, bisnisnya ternyata membuahkan hasil cemerlang. Padahal awalnya, usaha ini sempat diragukan prospeknya oleh keluarga, bahkan oleh karyawannya sendiri. Beruntung bahwa Irma adalah sosok mompreneur ulet yang pantang menyerah. Segala keraguan orang-orang disekitarnya ditepis dengan prestasi nyata.

Sukses dengan konsep salon anak yang ditata dengan desain unik itu, Irma melebarkan jangkauan layanan salonnya untuk seluruh anggota keluarga. Kini, tidak hanya sang anak yang mendapatkan perawatan dan potong rambut, bahkan ibu dan ayah mereka bisa mendapatkan pilihan pula. Sang ibu dapat memanjakan diri dengan perawatan rambut serta lulur, sementara sang ayah dapat memilih jasa potong rambut atau pijat terapi.

Kesuksesan salon MOIS milik Irma Lubis ini tidak lepas dari kejeliannya melihat peluang dari hobinya. Kini salon MOIS tidak hanya dikenal sebagai salon untuk keluarga saja, namun juga menawarkan program kerja sama serta bimbingan bagi calon wirausaha lainnya. Irma menyediakan paket kerja sama dan training dengan harga terjangkau bagi mompreneur lainnya yang memiliki minat dibidang bisnis salon. Sharing terhadap sesama sangat penting bagi Irma untuk membangun jejaring bisnis yang lebih luas.

14

Manajemen Pelanggan

14.1. Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin hyper kompetitif, retensi , loyalitas dan profi tabilitas menjadi kunci bagi pertumbuhan dan keberhasilan industri apapun banyak perusahaan kini menyadari bahwa manfaat retensi dan menciptakan asosiasi dengan sepanjang umur hidup pelanggan walaupun dalam jumlah kecil jauh lebih menguntungkan dan memiliki dampak besar pada organisasi, mengurangi biaya pemasaran sekaligus memberikan keunggulan kompetitif.

Dalam rangka untuk menciptakan nilai, memertahankan pelanggan dan mendorong pembelian ulang, pemasaran hubungan pelanggan digunakan antara pembeli dan penjual serta hubungan berkembang seluruh area organisasi. Hubungan dengan pemasok, distributor, pesaing dan karyawan melalui penggunaan hubungan pemasaran dieksplotasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan di semua operasi organisasi dan kegiatan.

Di sisi lain, inti dari revolusi teknologi informasi, khususnya dalam bidang marketing adalah kesempatan untuk memilih bagaimana berinteraksi dengan pelanggan. Jika diinginkan, media sosial (online) memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan konsumen yang dirintis sebelumnya (offline). Dengan menggabungkan kekuatan offline dan online, CRM adalah perusahaan dapat (1) merespons permintaan pelanggan dan penyediannya disesuaikan dengan pengalaman pelanggan secara interaktif, (2) memiliki kemampuan lebih besar untuk mengakuisi, dan memertahankan hubungan jangka panjang dan pelanggan, (3) mengeksploitasi rendahnya biaya layanan dan menawarkan kualitas layanan yang lebih fleksibel.

Manfaat CRM

Diakui, bahwa merekrut pelanggan baru adalah bagian yang penting dari keberhasilan perusahaan manapun (baik barang maupun jasa) layanan, semua perusahaan mengalokasikan jumlah yang sangat besar waktu dan uang untuk menarik pelanggan potensial dan mengkonversikanya menjadi pelanggan yang sebenarnya. Demografi, geografi, psikografi dan perilaku konsumen dipelajari, peluang dan target diidentifikasi

dan analisis, alokasi sumber daya yang berharga dikerahkan untuk memenangkan pelanggan baru. Pada saat yang sama marketer harus fokus pada;

1. Seberapa sering kita membandingkan manfaat pengeluaran dengan yang dipertahankan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada?
2. Berapa banyak diantara tim marketing benar-benar menghabiskan energi untuk mempertahankan pelanggan?
3. Seberapa besar komitmen kita terhadap konsep dan praktik mempertahankan pelanggan dalam rangka membentuk hubungan jangka panjang dimana waktu diwujudkan dalam cara yang lebih jelas ,dengan biaya yang lebih rendah dan pada menarik pelanggan baru karena disana banyak biaya yang digelapkan?
4. Seberapa besar upaya kita mendedikasikan sumber daya untuk dialokasikan pada jalur pemasaran parallel untuk mencapai strategi pemasaran yang terintergrasi dan komperhasif.

Dorongan penggunaan relasi pelanggan ditunjukkan oleh peningkatan keuntungan yang sangat dramatis dari peningkatan kecil pada retensi pelanggan. Validasi menunjukant berbagai manfaat yang dapat dipertimbangkan dalam menggunakan CRM:

1. Akuisisi, menunjukkan bahwa biaya akuisisi 5-10 kali lebih mahal dari bukti relasi untuk retensi, manfaat kumulatif dari lamanya siklus hubungan, kekuasaan, keuangan perusahaan semakin besar. Jika retensi pelanggan tinggi, perusahaan dapat dengan mudah mengirimkan penawaran baru. Keuntungan mungkin negative pada tahun pertama, oleh karena itu penting untuk menghitung nilai per pelanggan. Jika perusahaan memperoleh kuantitas pelanggan yang menurunkan atau jika pelanggan yang kembali berkurang mengakibatkan biaya lebih tinggi dan pendapatan akan rendah, oleh karena itu perusahaan harus fokus pada pelanggan yang paling menguntungkan dan praktik hubungan pemasaran yang relative diskriminatif. Secara kuantatif *returnon relation* untuk retensi: (a) pelanggan tetap 5,8%, (b) pelanggan yang membeli ulang 9,5%, dan (c) tingkatan penurunan pelanggan 6,7%² (lihat table 16.1), sementara itu ROI dari investasi iklan 27,3 persen (2/3 anggaran iklan), promosi penjualan 18.1 persen (2/3 anggaran promosi). Peningkatan 5% dalam retensi memiliki dampak 95% pada present value, pelanggan tetap menghasilkan dua kali lebih banyak dari penempatan kotor pelanggan baru. Pelangan yang terlibat dalam proses menghsilkan pendapatan 1,7 kali lebih besar dari pelanggan biasa, sementara karyawan dan pelanggan yang terlibat dapat mengembalikan pendapatan 3 sampai 4 kali lebih besar.
2. Pembeli, para pembeli terdiri dari pembeli yang paling menguntungkan, cukup menguntungkan dan tidak menguntungkan. Hasil riset ini menunjukkan: Pertama, 4 persen pembeli masuk dalam kelompok yang paling menguntungkan, mereka ini menyumbang 15 persen terhadap volume penjualan, tingkat keuntungan mencapai 3 kali titik impas. kedua, 6 persen kelompok yang cukup menguntungkan menyumbang 9 persen terhadap volume penjualan. Ini berarti semua keuntungan berasal dari 10 persen basis pelanggan. Ketiga, 65 persen pembel yang tidak menguntungkan, 51 persen sama sekali tidak menyumbang terhadap volume penjualan, *return* kelompok

ini hanya 38 sen dari setiap rupiah yang dihabiskan untuk menjangkau mereka, 60 persen dari biaya pemasaran terbuang, 63 persen promosi perdagangan dan 95 persen iklan dan belanja media. Itu berarti bahwa dari anggaran pemasaran Rp. 280.500.000.000, lebih dari Rp. 170.000.000.000 terbuang sia-sia.

3. Efek iklan pada rata-rata merek yang sukses terhadap penjualan, 30% berasal dari pelanggan baru, 70% berasal dari pelanggan yang loyal.
4. Merek, ditemukan, (a) 5,8 pengguna merek menyumbang 77,5 persen terhadap volume penjualan, (b) 9,8 persen pengguna merek menyumbang 75,1 persen terhadap volume penjualan, dan yang unik adalah (c) kurang dari 1 persen pengguna menyumbang 53,1 persen terhadap volume penjualan.

14.2 Konsep Dasar Manajemen Pelanggan

Semua sepakat, dalam bisnis, bahwa merek tidak memiliki siklus hidup, pabrik dapat saja terbakar, mesin-mesin bias habis dipakai, dan pendirinya juga mati, sementara merek dapat hidup selamanya. Sebuah merek dapat hidup selamanya. Sebuah merek dapat tumbuh dengan nilai tertentu dari waktu ke waktu, mungkin juga mirip loyalitas produk. Retensi dan loyalitas merek adalah fondasi untuk bertahan, pertumbuhan yang menguntungkan. Sayangnya ketika merek mati, atau loyalitas dan profitabilitas merek menurun, sering tidak disadari bahwa merek itu mati karena dibunuh oleh praktik pemasaran yang sesat, dan penurunan loyalitas merek karena dilukai oleh tindakan pemasaran yang salah.

Tabel 20.1 Dampak CRM Terhadap nilai perusahaan

Metrik	Dimensi	Definisi	Base Value	Jika Budget + 10	Value
Menarik Pelanggan	Biaya akuisisi pelanggan	Biaya marketing per pelanggan	\$5.68	\$5.11	0.7%
	Perubahan jumlah pelanggan baru	Peningkatan jumlah pelanggan baru	62.4%	72.4%	3.1%
Pelanggan yang hilang	Biaya akuisisi pelanggan baru	Biaya marketing per pelanggan	\$250	\$225	0.8%
	Tingkat penurunan pelanggan baru	% konsumen baru menjadi pelanggan	4.7%	14.7%	2.3%
	Perubahan pendapatan dari pelanggan baru	Peningkatan pendapatan dari pelanggan baru	88.5%	98.5%	4.6%

Retensi Pelanggan	Pendapatan dari pembeli ulang	Peningkatan pendapatan dari pembelian ulang	21.0%	31.0%	5.8%
	Penurunan pembeli ulang	% pelanggan yang melakukan pembelian ulang	30.2%	40.2%	9.5%
	Jumlah pelanggan yang hilang	% pembeli ulang	55.3%	65.3%	6.7%

Kemampuan untuk bertahan, dan pertumbuhan yang menguntungkan dalam rentang waktu itulah sebetulnya fokus *customer relationship marketing*. Loyalitas merek adalah dasar untuk bertahan dan pertumbuhan yang menguntungkan, misalnya liyalitas merek meningkat, sensitivitas harga turun, biaya pemasaran turun, sensitifitas terhadap rangsangan promosi pesaing turun, bahkan keinginan mencoba produk baru (barang atau jasa) juga naik. Komitmen yang tak pernah berakhir dari penggunaan CRM adalah memenangkan dan menjaga loyalitas pelanggan terhadap merek setiap hari. Loyalitas merek tidak terjadi begitu saja, *marketer* harus dengan sengaja menciptakannya.

Prinsip dasar CRM adalah penggunaan pemasaran ofensif dan pemasaran defensive. “Pemasaran ofensif ” menggambarkan upaya mendapatkan pelanggan baru dan meningkatkan frekuensi pembelian pelanggan, berfokus pada upaya membebaskan pelanggan yang tidak puas dari pesaing dan menghasilkan pelanggan baru. Pemasaran defensive, yang menggambarkan upaya retensi untuk mengurangi atau mengelola ketidakpuasan, perputaran pelanggan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Ada dua komponen untuk pemasaran *defensive*: meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan hambatan beralih.

Tugas penting pemasaran dalam *customer relationship marketing* adalah berjuang menciptakan loyalitas pelanggan. Pelaksanaanya melibatkan dua tingkat: (1) kekuatan penjualan, (2) kolaborasi promosi dan manajemen produk. Pada saat yang sama, semua kegiatan pemasaran terkait harus bekerjasama dengan semua divisi untuk memberikan layanan yang membuat pelanggan puas. Untuk mempromosikan kolaborasi semua divisi, bisnis harus menjalankan pemasaran eksternal (kegiatan diarahkan kepada pelanggan eksternal) pemasaran internal (memilih, melatih, dan memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan) dan pemasaran interaktif (memilih dan menggunakan strategi relasional yang dapat memberikan respons terhadap perbaikan internal ke dalam fungsi eksternal perusahaan).

Walaupun berbeda, CRM bukanlah konsep untuk menggantikan konsep pemasaran yang sudah ada, transaksional marketing (TM) misalnya (lihat table 16.2) berpusat pada bauran pemasaran (4P), yang digambarkan sebagai “panduan sempurna dalam perencanaan dan eksekusi strategi pemasaran”, tetapi CRM sebagai konsep yang mengakui nilai hubungan jangka panjang pelanggan dan memperluas komunikasi melampaui iklan dan pesan promosi. Memadukan keduanya justru akan menjadikan upaya pemasaran

menjadi semakin tajam, jelas dan komprehensif dalam: (1) mendeteksi mana pelanggan yang mengkhianati dan mana yang setia kepada merk, (2) membangun komunikasi dua

arah yang terus-menerus, terbuka, konstruktif dan umpan balik dari pelanggan (lama maupun baru).

Konsep dasar CRM mengacu pada pengaturan hubungan jangka panjang dimana pelanggan dan perusahaan memiliki kepentingan yang sama, yaitu pertukaran yang lebih memuaskan, proses pertukaran yang lebih bermakna, lebih *holistic* dan pribadional, dan menciptakan pengalaman untuk mendorong hubungan yang lebih kuat. Basisnya adalah nilai produk dan kualitas layanan yang lebih kompetitif bagi pelanggan secara berkelanjutan dibanding pesaing. Sejumlah ide dasar CRM adalah sebagai berikut:

1. CRM merupakan aktifitas pemasaran yang dibangun atas empat pilar, utama yaitu mengidentifikasi (*identify*), menarik (*attract*), memertahankan (*depend*), dan memperkuat (*strengthen*) loyalitas merk, atau memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan.

Tabel 14.2: Perbedaan Konsep TM dengan CRM

Dimensi	TM	CRM
Waktu	Fokus jangka pendek	Fokus jangka panjang
Elastisitas Harga	Sensitive terhadap harga	Kurang sensitif terhadap harga
Kualitas	Kualitas output (kualitas teknis)	Kualitas interaksi-kualitas fungsional
Kepuasan	Pemantauan pangsa pasar (pendekatan tidak langsung)	Mengelola basis pelanggan (pendekatan langsung)
Sistem Informasi Pelanggan	Ad hoc, survey pelanggan	Real-time, sistem umpan-balik pelanggan
Operasional Marketing	Kepentingan strategis tidak ada atau terbatas	Kepentingan strategis untuk sukses sangat besar
Peran Pemasaran Internal	Tidak ada atau terbatas penting untuk sukses	Substansi strategis penting untuk keberhasilan
Komitmen terhadap pelanggan	kurang	Tinggi
Produk	Produk barang	Produk dan jasa
Selling	Face to face selling	Melibatkan tingkat hubungan
Kualitas	Tanggung jawab departemen produksi	Tanggung jawab semua departemen

2. CRM sebagai bentuk pemasaran yang dikembangkan dari stimulus pemasaran langsung yang menekankan pada retensi pelanggan, kepuasan dari sebuah transaksi penjualan, dan loyalitas.
3. CRM merupakan strategi proaktif yang dirancang untuk membangun dan menciptakan basis ekuitas relasional pelanggan dan saluran yang dapat menghasilkan

peningkatan retensi dan peningkatan capaian kinerja perusahaan.

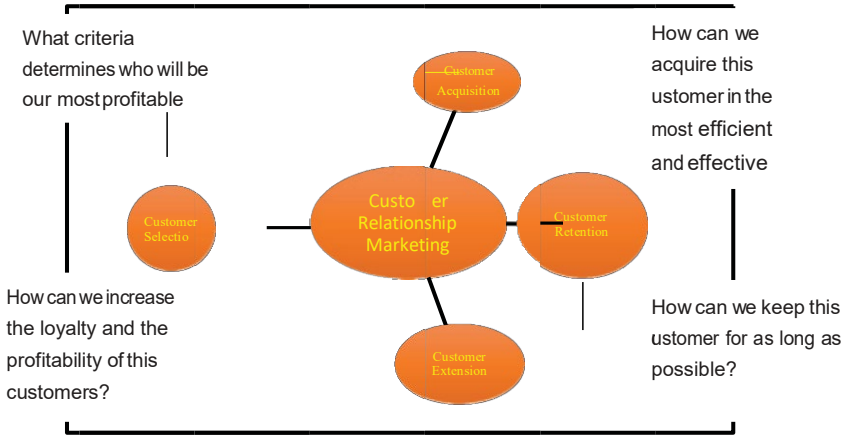
4. CRM merupakan proses memodifikasi perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dan belajar dari setiap interaksi untuk menciptakan cara mengelola, memelihara pelanggan, dan memperkuat ikatan pelanggan dengan perusahaan. Jika suatu

perusahaan mampu mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan, memperkuat loyalitas dan endingnya meningkatkan value bagi perusahaan.

Oleh karena variasi bisnis terus bertambah sesuai perkembangan kemampuan rekayasa manusia, maka keterarikan pada hubungan pelanggan didorong oleh meningkatnya ragam tawaran saingan bagi pelanggan, realisasi retensi dan loyalitas pelanggan adalah sama pentingnya dengan menarik dan mengakuisisi pelanggan. Perubahan orientasi dari CTM menjadi CRM memerlukan berbagai pemahaman sebagai berikut:

1. CRM mengintegrasikan informasi dari semua sumber data didalam organisasi untuk memberikan pandangan menyeluruh dari setiap pelanggan secara realtime. Hal ini memungkinkan kolaborasi antar divisi dalam perusahaan dengan membuat keputusan yang cepat untuk melakukan crossselling, dan posisi kompetitif untuk membantu perusahaan memperkuat hubungan dengan pelanggan dalam berbagai cara dan bentuk, di berbagai industri yang berbeda.
2. Usaha memperlakukan hubungan pelanggan sebagai sumber daya bisnis yang bernilai harus dikelola, dipelihara, dan didukung oleh sistem informasi. Demikian juga, para pelanggan mengharapkan layanan profesional dan dukungan dengan setiap interaksi, melalui saluran manapun, dari mana saja di dunia ini. Harapan atas layanan berkualitas tinggi atas ledakan pilihan barang dan jasa semakin diperlukan.
3. Pergeseran keseimbangan kekuatan pemasok kepada pelanggan. Globalisasi memperluas pilihan pelanggan diseluruh Negara. Media *E-marketing* dapat membantu konsumen mengevaluasi keberagaman pilihan untuk di beli, dan disaat yang sama ekuitas relasional lemah, ketidakpuasan terhadap perusahaan (keuangan, kartu kredit, travel agent pemandu wisata atau lainnya), pelanggan akan dapat dengan mudah beralih ke perusahaan lain.
4. Sementara itu kualitas layanan pelanggan adalah faktor penting bagi sukses dan keunggulan kompetitif perusahaan, pekerjaan rancang bangun hubungan dengan pelanggan berkembang jauh lebih kompleks untuk sebagian besar perusahaan. Oleh karena itu aplikasi CRM dengan media sosial marketing memungkinkan perusahaan menjadi lebih baik dalam mengelola hubungan pelanggan yang sangat berharga itu.
5. Semua sumber daya bisnis seperti *customer, financial, physical facilities, employee, supplier*, pengetahuan, *relational* serta organisasi menjadi penggerak dan penentu arah penciptaan value bisnis yang menguntungkan: "*the true relationship of every company is to make customers, keep customers and maximize customer profitability*" setiap hubungan pemasaran yang benar akan memaksimalkan profitabilitas pelanggan, perusahaan bias hidup sekarang maupun yang akan datang. CRM sebagai suatu proses yang sifatnya sangat fleksibel antar divisi mampu membentuk gerakan efisiensi dengan mengintegrasikan 11 prinsip utamaberikut:
 1. Nilai produk, fokus pada produk dan jasa yang paling bernilai berdasarkan pandangan pelanggan bukan dari pandangan perusahaan terhadap produk yang ingin di jual, banyak kegagalan program loyalitas terjadi karena salah memahami manfaat yang ingin diperoleh pelanggan.

2. Nilai segmentasi: segmentasi berbasis kebutuhan pelanggan, preferensi, perilaku dan potensi ekonomi, yang menyediakan dasar untuk keputusan alokasi sumber daya dibidang pemasaran, penjualan dan pelayanan. Mampu memahami kepentingan nilai relative dari setiap segmen pelanggan dan kemampuan menentukan value untuk memengaruhi laba secara positif. Kemampuan ini sangat dipengaruhi seberapa jauh marketer mampu menyusun criteria seleksi pelanggan, efisiensi dalam akuisisi pelanggan, membuat pelanggan dapat bertahan dala jangka panjang dan meningkatkan loyalitas pelanggan untk meraih *customer wallet share* (lihat Gambar 14.1 di bawah ini).



Gambar 14.1: Model CRM

Nilai kelembagaan: ketika pelanggan berinteraksi dengan perusahaan, setiap orang akan menyadari tindakan sebelumnya, isu-isu sukses yang beredar dan peluang yang tertunda serta ukuran nilai kelembagaan yang dicapai secara akurat dengan tolak ukur ROI (*return on investmen*).

3. Kolaborasi: pelanggan yang terlibat dalam proses desain, spesifikasi dan/ atau pengiriman hasil yang diinginkan, memberikan perlakuan khusus secara individual (sikap, kebiasaan, gaya, dan sebagainya) yang karenanya mereka senang dikelola (dirubah dan dipertahankan) untuk jangka panjang.
4. *Touch point aligment*: pelanggan dapat melakukan bisnis dengan perusahaan melalui berbagai saluran yang sesuai dengan kebutuhannya, dan karenanya perusahaan harus mampu mengidentifikasi nilai yang paling tepat untuk ditawarkan kepada pelanggan, mengkomunikasikan dan menyampaikan nilai yang paling diinginkan oleh setiap segmen pelanggan.
5. Satu&selesai: kebutuhan konsumen diselesaikan pada kontak pertama, membiarkan antrian panjang untuk memperoleh layanan akan menimbulkan efek negatif.
6. Informasi *real time*: para karyawan memiliki akses *real time* keinformasi yang tepat untuk membuat keputusan untuk mengatasi masalah berbasis pelanggan dengan segera.

7. *Scorecard* pelanggan: persyaratan kinerja karyawan dan langkah-langkah yang dirancang untuk mengarahkan perilaku pelanggan diukur secara eksplisit.
8. Proses *closed&loop*: keterpaduan sistem untuk memastikan bahwa informasi dan alur kerja seluruh unit perusahaan berlangsung secara logis, menutup *loop* pelanggan dan memungkinkan memperbaiki pengetahuan secara terus-menerus.
9. Mendengarkan&belajar: forum ini memfasilitasi berbagi informasi dan belajar di antara para pelanggan yang membantu mereka melakukan bisnis dengan perusahaan.
10. *Customer experience*: setelah semua “titik sentuh” di atas telah dipetakan, perusahaan mampu memberikan kualitas, konsistensi dalam memberikan nilai tambah bagi pengalaman pelanggan. CRM bukan *design* unit pengobatan untuk kesehatan perusahaan jangka panjang (laba).

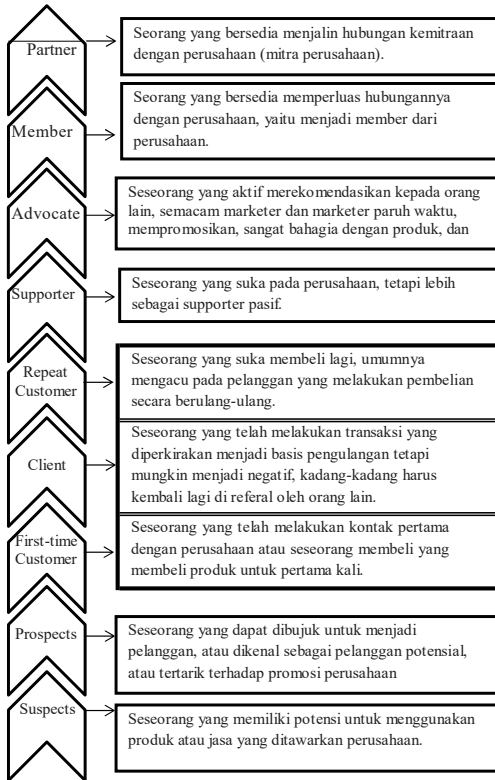
14.3. Tujuan Manajemen Pelanggan

Manajemen pelanggan atau CRM muncul dari pergeseran iklim bisnis yang berorientasi pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan, pesaing, dan pengaruh pasar lainnya. Dalam perspektif ini, pemasaran dihadapkan pada perilaku bisnis lewat internet yang benar-benar mendukung hubungan pemasaran, atau mungkin menghambat (bagi sebagian orang). Diakui, internet memang mendukung kegiatan pengembangan hubungan tetapi tidak mungkin dapat membuat kredibilitas, kepercayaan, komitmen dan kepuasan tanpa pemasaran offline.

Konsep transaksional marketing (produk, harga, promosi, dan tempat) dimana penjualan dan pembelian diarahkan mengikuti alur tindakan yang ditandai sebagai proses menarik-pertukaran independen yang menguntungkan. Sebaliknya, dalam CRM tergantung pada kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan menggunakan pengaruh jaringan pasar untuk memahami dan mengantisipasi kebutuhan, memertahankan pelanggan dengan cara memuaskan pelanggan (hanya pelanggan yang puas yang memiliki keinginan lebih tinggi untuk membeli kembali dibanding orang yang tidak puas). Hubungan, jaringan, dan interaksilah yang memungkinkan perusahaan mampu menciptakan iklim bisnis yang lebih tepat dalam memengaruhi pasar. Memadukan konsep TM dan CRM dapat disempurnakan dengan proses pengembangan bauran pemasaran untuk memertahankan pelanggan saat ini dan mengakuisisi pelanggan potensial.

Tujuan utama CRM adalah untuk “membangun dan memertahankan basis pelanggan yang menguntungkan dan berkomitmen untuk organisasi” Tujuan ini dapat dicapai melalui retensi, akuisisi dan peningkatan hubungan sesuai urutan tangga CRM. Tangga CRM merupakan tahap pengembangan berbagai hubungan, membangun hubungan pelanggan yang memiliki relevansi untuk semua kelompok dalam domain pasar pelanggan.

Langkah pertama untuk menciptakan *partner* (mitra) adalah mengidentifikasi suspek (*suspect*) dan prospek (*prospect*) untuk mengembangkan hubungan, marketing harus berusaha menggerakkan suspek dan prospek menaiki tangga menjadi *first time customers* sebagai pembeli (*purchase*) pertama kali.



Gambar 14.2: Tangga Manajemen Pelanggan

Tahap selanjutnya adalah mengubah pembeli ini menjadi klien (orang yang telah menjadi basis pembeli ulang, namun sikapnya negatif atau mungkin netral ketika pelanggan mengakui adanya manfaat produk atau jasa, mereka akan melakukan pembelian ulang (*repeat customers*). Pelanggan yang terlibat dalam proses ini dan *partnership* dalam pasar. Oleh karena aktor utamanya adalah pelanggan maka marketer perlu kerjasama dengan *stakeholders* dan mitra lain yang dapat mempengaruhi dan mendukung operasi pemasaran perusahaan. Perusahaan dalam menciptakan total nilai dari organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Customer market (pasar pelanggan)**

Customer market adalah domain pusat dari model dari *customer relation marketing*, pasar pelanggan itu memiliki *power* dan karenanya pasar pelanggan menjadi fokus semua aktifitas pemasaran. Cara ini akan menciptakan rantai nilai generator yang kuat dalam menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi.

2. *Referral market* (rujukan pasar)

Dalam referral market terdapat dua pemain kunci, yaitu pelanggan (*customer*) dan bukan pelanggan (*non customer*). Kedua jenis pasar rujukan ini dapat digunakan untuk menerapkan rencana pemasaran yang lebih baik.

3. *Supplier and Market alliance*

Para penyalur dan para aliansi beserta anggotanya menyediakan sumber daya fisik, bahan baku (*raw material*), produk dan komponen untuk dipasok ke perusahaan, eksistensi mereka harus diperlakukan sebagai mitra sejajar berbasis jangka panjang karena tanpa mereka perusahaan juga akan mengalami kesulitan dalam aktifitasnya.

4. *Influence Market*

Influence market pada umumnya mempunyai cakupan kelompok-kelompok yang berbeda-beda. *Influence market* melibatkan berbagai *sub-influencer* termasuk: reglator pemerintah, badan standarisasi mutu, pelobi, pemegang saham, Bankir, ventura, analisis keuangan, pialang saham, asosiasi konsumen, asosiasi lingkungan, dan asosiasi tenaga kerja. Walaupun kegiatan *sub influencer* ini biasanya dilakukan oleh departemen marketing, akan tetapi hubungan pemasaran dalam kaitannya dengan pasar adalah tanggung jawab setiap orang dalam organisasi. Setiap pasar memerlukan strategi bauran pemasaran yang eksplisit, dan terpisah untuk masing-masing market.

5. *Recruitment markets*

Orang yang diterima merupakan asset utama bagi organisasi. Perusahaan hanya (a) menemukan karyawan yang sangat potensial dan (b) melakukan segalanya untuk memertahankan orang-orang yang paling tinggi mutunya. Setiap aset organisasi akan menjadi pendukung yang bernilai bagi operasi perusahaan, mendorong perusahaan sukses masa depan. *Recruitment market* menjadi penting untuk setiap perusahaan karena karyawan menjadi unsur kunci dalam memelihara *power* dan mengambil manfaat dari kompetisi dalam pertarungan merek pasar.

6. *Internal Markets*

Internal market masih sering diremehkan oleh banyak organisasi. Pemasaran dapat memainkan peran sangat penting bersama dengan sumber daya manusia untuk menjamin dan memastikan bahwa proses operasi dan pertukaran pasar internal bekerja secara efisien. Setiap karyawan disetiap departemen dalam perusahaan adalah pelanggan internal dan penyalur internal. Lebih dari itu, marketer perlu meyakinkan pimpinan perusahaan bahwa semua karyawan dapat bekerja sama dengan cara yang sesuai dengan misi, tujuan, dan strategi.

14.4. Kesuksesan Manajemen Pelanggan (CRM)

CRM sebagai isu strategis dalam pemasaran, bila digunakan dengan tepat, dapat membantu perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan, tetapi memaksa hubungan pada pihak yang tidak diminta atau tidak menghendaki dapat mengakibatkan pelanggan meninggalkan perusahaan. Ada tujuh

alasan strategi *customer relationship marketing* itu gagal.

1. Mengabaikan data: CRM adalah semua tentang data pelanggan, data produk dan transaksi, dan lain-lain. Data ini harus dipahami dengan standar tertinggi untuk mencapai manfaat dari menyimpan data tersebut.
2. Kebijakan: menyarankan bahwa strategi CRM dalam perusahaan tidak harus menjadi departemen tersendiri (sebagai upaya efisiensi dan manfaat sub optimal)
3. Penggunaan IT/SI. CRM semakin bergantung pada teknologi karena itu penting bagi staf untuk disertakan dalam pemilihan teknologi yang akan digunakan, kegagalan dalam bekerjasama, CRM akan gagal, sebaliknya akan memiliki efek positif pada tingkat operasional.
4. Tidak ada rencana: inisiasi dan manfaat strategi CRM didominasi oleh rencana jangka panjang yang jelas (tiga tahunan).
5. CRM diimplementasikan bagi perusahaan dan bukan pelanggan: CRM adalah semua tentang pelanggan dan karena itu strategi CRM harus terlibat dalam proses untuk memahami dan memenuhi kepentingan dan kebutuhan perusahaan dan pelanggan.
6. Proses otomatisasi cacat: semua perusahaan memiliki pelanggan berbasis proses, proses otomatisasi yang cacat dari waktu-kewaktu dan kelemahan semakin lebih jelas dimata pelanggan, CRM tidak menambah nilai pengalaman pelanggan.
7. Tidak ada perhatian untuk menghargai keahlian (*no attention is paid to skill sets*): Karyawan memainkan peran penting dalam pelaksanaan strategi CRM. Strategi CRM sebaik apapun dikembangkan oleh manajemen puncak kemudian ditempatkan di tangan karyawan, tanpa pelatihan, perhatian dan penghargaan (tidak selalu uang) CRM akan gagal.

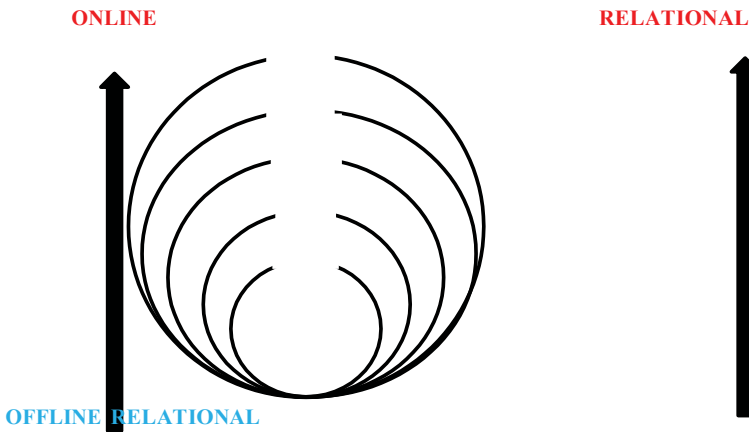
Membangun, mengembangkan dan memertahankan hubungan dengan pelanggan adalah proses yang mahal (SDM, uang, dan waktu). Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menentukan apakah CRM pantas atau tidak? Apakah pembentukan hubungan itu bermanfaat bagi perusahaan (dan pelanggan) yang akan kita kelola? Ada empat kepantasan yang perlu di pertimbangkan agar CRM sukses:

1. Kesesuaian, mengkaji kesesuaian CRM untuk memahami sudut pandang pelanggan. Jika hubungan antara perusahaan dan pelanggan belum ada, maka pastikan bahwa pelanggan akan melihat pembentukan hubungan itu bermanfaat.
2. Jenis industri, di beberapa kasus sektor jasa, CRM sukses, misalnya dalam jasa keuangan, *marketer* membangun hubungan sebagai bentuk layanan yang ditawarkan dapat menjadi sebuah *m*interest yang tinggi bagi nasabah. Keberhasilan CRM dalam bisnis jasa keuangan belum tentu menjamin di semua bisnis jasa atau untuk semua pelanggan.
3. Biaya pelanggan, pengembangan hubungan dengan beberapa segmen pelanggan mungkin tidak menguntungkan dalam jangka panjang. Mungkin hasil kajian dari segmen yang kecil dimana arus pendapatan diperkirakan tidak cukup untuk alokasi biaya untuk membangun dan memelihara hubungan. Misalnya saja dalam industri perbankan dimana biaya antara 40% dan 70% dari pelanggan tidak menguntungkan, karena biaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melebihi pendapatan yang diterima.

Marketing *offline* dan *online* baik model B2B maupun B2C karena dasar dalam marketing *offline* tetap diperlukan dalam praktik *online* marketing, konsep segmentasi, *targeting*, *positioning* produk, komunikasi dan lainnya jaringan teknologi informasi berbasis komputer.

Teknologi informasi menghasilkan transformasi pemasaran untuk meningkatkan praktik-praktik bisnis, menyediakan saluran pemasaran modern disamping saluran konvensional, dan integrasi keduanya akan menjadi keunggulan untuk bersaing dalam industri yang sama. Gambar 17.1 memperlihatkan perkembangan praktik marketing:

1. *Transaction marketing* (TM), fokus utamanya adalah 4p sebagai panduan untuk menarik pelanggan pada segmen tertentu. Misalnya, *customer banking* yang hanya berfokus pada aktivitas eksternal termasuk iklan.
2. *Database marketing* (DM), penggunaan data base untuk memilih sasaran pada segmen tertentu. Misalnya perusahaan *consumer goods* mengembangkan data base pelanggan dan mengintegrasikannya dengan aktivitas pemasaran eksternal.
3. *interaction marketing* (IM), pengembangan interaksi personal antara karyawan dan pelanggan individu. Misalnya pelayanan profesional seperti klinik kesehatan atau kantor bantuan hukum dimana pelayanannya didasarkan pada interaksi *face toface*.
4. *Network marketing* (NM), pengembangan hubungan antarapelanggan dan perusahaan melalui jaringan. Misalnya, untuk meningkatkan pelayanannya, pabrikan otomotif membangun sebuah bisnis dengan perusahaan yang bergerak di jasa keuangan.



Gambar 14.4: Perkembangan Praktik Pemasaran

Oleh karena itu, penetrasi *E-marketing* diperusahaan itu sukses, mitra internal perusahaan perlu meningkatkan *skill-skill* IT yang lebih kompetitif, pengetahuan dan kemampuan yang memadai, karena satu hal yang harus disadari bahwa konsumen yang akan membeli produk atau akan memesan diperusahaan digital tidak hanya tergantung pada apakah perusahaan memiliki website terbaik, tercepat diinternet, tetapi juga tergantung pada apakah perusahaan mampu memahami kebutuhan pelanggan (dengan lebih baik) dan memiliki tawaran terbaik dibanding pesaing.

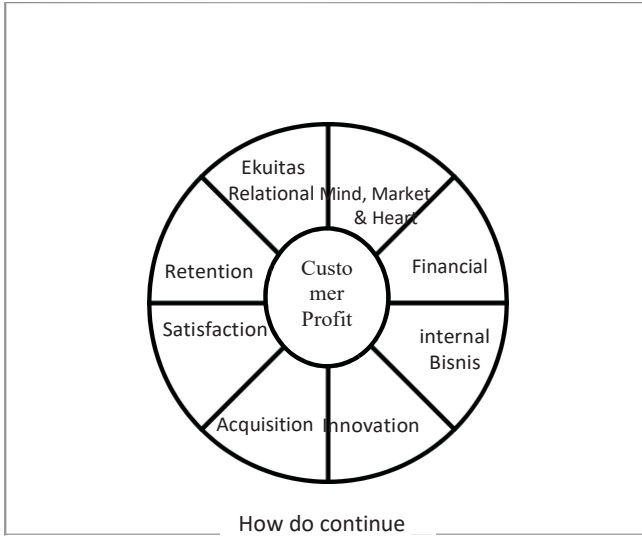
Ragam pilihan yang termasuk dalam ranah *E-marketing* untuk mendukung kegiatan pemasaran adalah sebagai berikut:

1. *E-Commerce* adalah model bisnis dalam penjualan produk dengan tiga kemungkinan: (1) B2C dimana produk di jual langsung ke konsumen, (2) B2B di mana perusahaan menjual produk ke perusahaan lain (antar perusahaan atau antar bisnis), dan (3) C2C konsumen menjual produk ke konsumen lain.
2. *Lead based website*: strategi di mana organisasi menghasilkan nilai dari *lead* penjualan via website, mirip dengan *walk in customer* didunia ritel. Model ini sering disebut *organic leads*.
3. *Affiliate marketing*: sebuah proses dimana produk yang dikembangkan oleh satu entitas untuk di jual oleh penjual aktif (lain) dengan berbagai keuntungan. Entitas yang memiliki produk mungkin menyiapkan/memberikan beberapa materi pemasaran (misalnya, sales *letters*, afiliasi *link*, fasilitas *tracking*, dan lain-lain), walaupun tidak selalu, *E-commerce* sering menawarkan program afiliasi. Cara kerja afiliasi marketing, perusahaan merekrut rekanan untuk mempromosikan produk, dengan model komisi atau imbalan serupa lainnya untuk setiap penjualan, pengunjung, pelanggan, atau membawa pelanggan ke perusahaan.
4. *Display advertising*: tampilan iklan melibatkan penggunaan iklan banner yang ditempatkan diwebsite pihak ketiga untuk mengarahkan lalu-lintas kewebsite perusahaan itu sendiri dan meningkatkan kesadaran produk.
5. Email marketing: perusahaan yang menggunakan email mengirim promosi secara langsung kepada pelanggan.
6. *Interctive advertising*: iklan interaktif melibatkan penggunaan animasi dan teknik grafis lainnya untuk membuat iklan yang melibatkan *audiens* dan mengundang partisipasi.
7. *Search engine marketing*: adalah serangkaian titik online (bila dikombinasikan dengan *search engine optimization*) dapat meningkatkan visibilitas konten website untuk meneliti, menyampaikan pesan dan positioning sebuah website.

Balanced Scorecard Value

Balanced scorecard value merupakan alat untuk mengukur, mengontrol dan memantau kepastian dalam memberikan *value* kepada stakeholder utama (owner/investor, pelanggan dan mitra internal lainnya (manajemen dan karyawan) secara proporsional, seimbang dan dinamis.

Tingkat kemampuan perusahaan dalam memertahankan atau meningkatkan indek kemampulabaan (*cutomerr profitability index*) harus berfokus pada pelanggan (lihat gambar). pemahaman pelanggan yang tepat memberi pengaruh signifikan terhadap perusahaan, tanpa pemahaman pelanggan yang tepat perusahaan tidak akan bisa menciptakan nilai (value) apapun. Fokus ini mengharuskan marketer memberikan perhatian penuh dan menjabarkan tujuan menyeluruh atas pelayanan pelanggan. Aspek, dimensi dan item-item hrus benar-benar terukur dalam proses layanan, seperti waktu, mutu, kinerja layanan, budget layanan perkasir (manusia, AFT) dan sebagainya.



Gambar 14.4: pengukuran *Value Balanced Scorecard* Berbasis Pelanggan

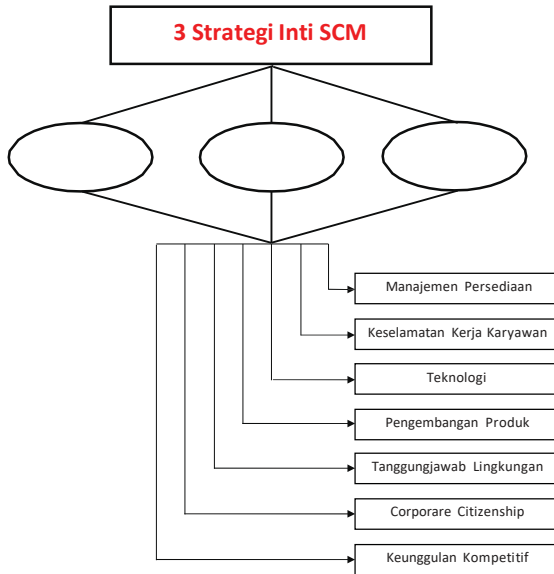
Pelanggan merupakan sumber yang akan memberikan pendapatan dan tujuan finansial, oleh karena itu identifikasi dan pemahaman mendalam tentang calon pelanggan atau pelanggan menjadi bagian penting bagi perusahaan dalam.

15

Manajemen Rantai Pasokan Usaha

15.1. Persaingan Bisnis

Kondisi lingkungan bisnis abad-21 sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi, oleh karena itu para wirausahawan seyogiaynya mempersiapkan diri dan mengantisipasi dini. Para pesaing global yang bersaing dalam persaingan bisnis saat ini dituntut untuk memiliki kinerja berkelas global. Untuk menjadi perusahaan global yang memiliki keunggulan kompetitif, perusahaan harus memfokuskan pada tiga strategi inti yaitu fokus pada konsumen, kualitas dan ketangkasan (*agility*) dan tujuh kompetensi pendukung lainnya yang terdiri atas keterlibatan karyawan, manajemen persediaan, teknologi, pengembangan produk, tanggung jawab lingkungan, keselamatan kerja karyawan, keunggulan kompetitif, dan *corporate citizenship* (Kinni, 1996). Ini yang dinamakan manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management* = SCM).



Gambar 15.1: Inti Manajemen Pasokan

Perusahaan perlu memfokuskan pada harga dan keunggulan kualitas dalam menghadapi ketidakstabilan pasar yang identik dengan perubahan kebutuhan konsumen dan perkembangan pesat teknologi. Perusahaan harus mampu memperbaiki efisiensi dan efektivitas bisnis melalui penilaian aktivitas bisnis internal seperti aktivitas pembelian, pergudangan, manajemen material dan distribusi. Kecepatan, kualitas, dan fleksibilitas menjadi kunci keunggulan kompetitif untuk merespon kebutuhan konsumen.

Waktu sebagai senjata kompetitif dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan permintaan pasar dengan waktu pengiriman makin pendek sangat penting dalam kondisi persaingan bisnis saat ini. Banyak perusahaan menekankan pada fleksibilitas dan ketangkasan untuk merespon keinginan konsumen dan pasar yang unik. Mendapatkan produk yang tepat, pada tingkat harga yang tepat, dan pada waktu yang tepat tidak hanya penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan tetapi juga menjadi kunci kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup dalam persaingan bisnis. Hal ini penting sebagai pertimbangan untuk menetapkan suatu strategi rantai pasokan. Memiliki produk yang tepat, pada tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat memungkinkan perusahaan untuk bersaing dalam kondisi persaingan pasar yang sangat kompetitif saat ini. Tetapi, sering jika kompetensi dan sumber daya yang dibutuhkan sulit untuk didapat perusahaan secara individu.

Menghadapi kondisi ini, kerjasama antar perusahaan penting untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan memanfaatkan kompetensi dan sumber daya inti diantara perusahaan yang bekerjasama. Dengan perkataan lain, manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif, karena melalui pembentukan rantai pasokan memberikan banyak kemanfaatan untuk mengurangi biaya operasi dan memperbaiki pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Williamson

et al., (2004) mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai pengelolaan organisasi yang terkait satu sama lain melalui keterkaitan *up stream* dan *downstream linkage* melalui proses yang berbeda untuk menghasilkan nilai dalam bentuk produk dan jasa bagi konsumen.

Untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen dan pasar, perusahaan memerlukan lebih dari sekedar kecepatan, tetapi juga memerlukan manuver yang tinggi yaitu melalui pencapaian *agility*. Tulisan ini membahas pentingnya manajemen rantai pasokan, hubungan antara *agility* dan *leaness* dalam manajemen rantai pasokan, atribut *agility* sebagai sumber keunggulan kompetitif dua model manajemen rantai pasokan, dan bagaimana mencapai inovasi dalam organisasi sebagai bagian suatu rantai pasokan.

15.2 Implementasi Supply Chain Management

Ide tentang rantai pasokan dan hal lain yang berkaitan dengan konsep ini bukanlah hal baru dalam *literatur* manajemen operasi. Konsep manajemen rantai pasokan muncul melalui tiga tahapan evolusi dalam bidang logistik (Coyle et al., 1996). Tahapan pertama, mulai dari tahun 1960-1970, perusahaan-perusahaan memfokuskan perhatian mereka distribusi fisik atau sistem logistik. Hal ini berarti bahwa barang-barang yang dihasilkan oleh perusahaan disalurkan kepada konsumen melalui suatu rantai pasokan, dan sistem persediaan yang dipakai oleh perusahaan tidak mempertimbangkan apa yang diinginkan oleh konsumen tetapi hanya memprediksi apa kebutuhan konsumen, sebagai akibatnya persediaan mencapai level yang tinggi.

Tahapan kedua dimulai pada akhir tahun 1970-an hingga 1980-an, perusahaan mulai menyadari bahwa mereka dapat mengkombinasikan pengelolaan manajemen dengan distribusi fisik. Mereka memperluas pandangan sistem logistik untuk mencapai efisiensi pergerakan material melalui keseluruhan bisnis yang disebut dengan sistem logistik. Tahapan ketiga antara tahun 1980 dan 1990, yang memiliki ciri adanya faktor-faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mengembangkan logistik mereka. Faktor-faktor ini mencakup makin rasionalnya konsumen tentang produk, globalisasi ekonomi dan pasar yang menciptakan peningkatan tekanan kompetitif, perubahan teknologi, perubahan struktur saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah sebagai akibat biaya lebih rendah dan meningkatkan pelayanan transportasi.

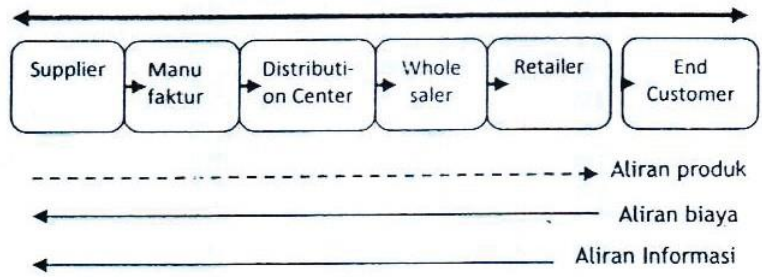
Transposisi dari logistik tradisional menjadi manajemen rantai pasokan memfokuskan pada keterlibatan semua perusahaan dalam sistem produksi dan distribusi untuk memastikan bahwa konsumen akhir seharusnya menerima produk yang tepat, pada tingkat harga yang tepat, pada waktu yang tepat, pada kondisi yang tepat, dan pada kuantitas yang tepat (Coyle et al., 1996). Manajemen rantai pasokan didefinisikan sebagai filosofi yang terintegrasi untuk mengelola pergerakan distribusi dari pemasok pada konsumen akhir. Hal ini mencakup kemitraan dan aliansi antara vendor, perusahaan, dan transformasi perusahaan di bidang pergudangan (Eltram and Cooper, 1990).

Manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif

melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi biaya operasional perusahaan.

Lee&Whang (2000) mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai integrasi proses bisnis dari pengguna akhir melalui pemasok yang memberikan produk, jasa, informasi, dan bahkan peningkatan nilai untuk konsumen dan karyawan. Melalui rantai pasokan, perusahaan dapat membangun kerjasama melalui penciptaan jaringan kerja (*network*) yang terkoordinasi dalam penyediaan barang maupun jasa bagi konsumen secara efisien (D'Amours et al., 1999). Salah satu hal terpenting dalam manajemen rantai pasokan adalah saling berbagi informasi, oleh karena itu dalam aliran material, aliran kas, dan aliran informasi merupakan keseluruhan elemen dalam rantai pasokan yang perlu diintegrasikan (Chen et al., 2004).

Prinsip manajemen rantai pasokan pada dasarnya merupakan sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang terkait dengan aliran material/produk, baik yang ada dalam suatu organisasi maupun antar organisasi seperti ditunjukkan pada Gambar 15.2 Sebuah rantai pasokan sederhana memiliki komponen-komponen yang disebut channel yang terdiri atas supplier, manufaktur, *distribution center*, *wholesaler*, and *retailer* yang semuanya bekerja memenuhi konsumen akhir. Sebuah rantai pasokan bisa saja melibatkan sejumlah industri manufaktur dalam suatu rantai hulu ke hilir. Sebuah rantai pasokan tidak selamanya merupakan rantai terus.



Gambar 15.2: Struktur Rantai Pasokan

Dalam kenyataannya, sebuah industri manufaktur bisa memiliki ratusan bahkan ribuan pemasok, dan produk-produk yang dihasilkan oleh sebuah industri didistribusikan ke beberapa pusat yang melayani ratusan bahkan ribuan *wholesaler*, *retail*, pedagang kecil, maupun konsumen. Dan setiap channel dalam suatu rantai pasokan memiliki aktivitas-aktivitas yang saling mendukung baik meliputi perancangan produk, peramatan kebutuhan, pengadaan material, produksi, pengendalian persediaan, distribusi, transportasi, penyimpanan atau pergudangan, dukungan pelayanan kepada pelanggan, dan proses pembayaran. Pengelolaan manajemen rantai pasokan membutuhkan intervensi pihak-pihak yang terkait.

Aplikasi manajemen rantai pasokan pada dasarnya memiliki tiga tujuan utama yaitu penurunan biaya (*cost reduction*), penurunan modal (*capital reduction*), dan perbaikan pelayanan (*service improvement*). Penurunan biaya bisa dicapai dengan meminimalkan

biaya logistik, misalnya dengan memilih alat atau model transportasi, pergudangan, standar layanan yang meminimalkan biaya. Untuk mencapai penurunan modal yang diperlukan dalam aktivitas bisnis, perusahaan harus mampu meminimalkan tingkat investasi dalam bidang logistik. Sedangkan perbaikan pelayanan sangat penting dilakukan secara proaktif karena petayanan atau jasa logistik yang dilakukan perusahaan sangat mempengaruhi pendapatan dan profitabilitas perusahaan.

Manajemen rantai pasokan pada hakikatnya mencakup lingkup pekerjaan dan tanggung jawab yang luas. Semua kegiatan yang terkait dengan aliran material, informasi, dan uang disepanjang rantai pasokan adalah kegiatan-kegiatan dalam cakupan manajemen rantai pasokan. Tabel 1 menunjukkan empat area cakupan manajemen rantai pasokan yang terkait dengan fungsi-fungsi utama rantai pasokan.

Tabel 15.1: Area Cakupan Manajemen Rantai Pasokan

Bagian	Cakupan Kegiatan
Pengembangan Produk	Pengembangan melakukan riset pasar, merancang produk baru, melibatkan pemasok dalam perancangan produk baru
Pengadaan	Memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, melakukan pembelian bahan baku dan komponen, memonitor risiko pemasok, membina dan memelihara hubungan dengan pemasok
Perencanaan dan pengendalian	Perencanaan permintaan, peramalan permintaan, pengendalian perencanaan kapasitas, perencanaan produksi dan persediaan.
Operasi dan Produksi	Eksekusi produksi dan pengendalian kuatitas
Perencanaan Distribusi dan Pengiriman	Perencanaan jaringan distribusi, penjadwalan, pengiriman, mencari dan memelihara hubungan dengan perusahaan, jasa pengiriman, memonitor tingkat pelayanan pada tiap pusat distribusi.

Sumber: Pujawan (2005)

Pengelolaan rantai pasokan melibatkan sangat banyak pihak didalam maupun diluar sebuah perusahaan serta menangani cakupan kegiatan yang sangat luas. Dalam menghadapi berbagai ketidak pastian yang ada disepanjang rantai pasokan serta makin tingginya persaingan di pasar, manajemen rantai pasokan

Tiga alasan utama dalam mengimplementasikan manajemen rantai pasokan adalah untuk mengurangi investasi disepanjang rantai pasokan, untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen, dan mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan (Cooper and Eltram, 1993). Mengurangi atau mengeliminasi persediaan disadari penting jika perusahaan memahami pentingnya keseimbangan atau keselaraan antara kebutuhan konsumen dengan persediaan. Mengurangi ketidak pastian akan dapat mengurangi level

persediaan dalam rantai pasokan dengan mengurangi jumlah pemasok yang tertibat. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memberikan informasi tentang permintaan yang dapat diantisipasi, pemesanan, dan jadwal produksi diantara perusahaan yang terlibat dalam rantai pasokan.

Peningkatan pelayanan konsumen akan membawa dampak pada peningkatan pendapatan dan loyalitas konsumen. Pelayanan konsumen didefinisikan sebagai suatu proses untuk memberikan keunggulan kompetitif dan untuk menambah kemanfaatan bagi konsumen akhir. Sedangkan kepuasan konsumen mewakili level kepuasan kumulatif pada pengalaman pembelian dan konsumsi secara total akan suatu produk maupun jasa. Menurut Langty dan Holcomb (1992) terdapat beberapa cara untuk memberikan pelayanan konsumen mencakup kemampuan untuk mengelola informasi secara efektif, hubungan jangka panjang, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif adalah melalui informasi.

Untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang makin kompetitif, perusahaan harus mengembangkan kapabilitas strategik yang mencakup kemampuan responsif terhadap pasar, biaya distribusi total yang rendah, kecepatan, dan pengiriman yang handal (Morash et al., 1996). Bagaimana perusahaan dapat mencapai kapabilitas-kapabilitas tersebut? Jawabannya adalah melalui aliansi strategik, hubungan antara dua entitas dalam bidang logistik untuk mencapai tujuan dan keuntungan spesifik (La Londe and Cooper, 1989).

Tipe aliansi strategis yang paling umum adalah melalui kemitraan. La Londe dan Cooper (1989) mendefinisikan kemitraan sebagai hubungan antara dua pihak dalam *channel* logistik yang dapat saling berbagi kemanfaatan dan informasi. Ellram dan Hendrick (1995) mengemukakan hubungan tersebut terjalin selama beberapa waktu tertentu dan terdapat proses berbagi informasi dan risiko, serta *reward* antara pihak yang terlibat. Melalui kemitraan, semua mitra bisnis dalam rantai pasokan akan mendapatkan banyak kemanfaatan yang mencakup perbaikan kualitas, mengurangi waktu produksi, mengurangi tingkat harga, dan memperbaiki komunikasi.

15.3. Hubungan Antara Agility Dan Leanness

Perusahaan disebut sebagai perusahaan yang agile jika perusahaan tersebut fleksibel dan dapat merespon permintaan atau pesanan konsumen secara cepat, fleksibel dalam perubahan volume produksi dan perubahan penjadwalan. *Agility* mencakup perubahan permintaan konsumen baik dalam hal harga, kualitas, *customization*, dan waktu pengiriman (Christian dan Zimmers, 1999). *Agility* merupakan kapabilitas bisnis yang luas yang mencakup struktur organisasi, sistem informasi, proses logistik, dan *mindsets* (Power et al., 2001). *Agility* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespon permintaan secara cepat, baik dalam hal volume dan variasi (Christopher, 2000).

Agiliti terkait dengan interaksi antara perusahaan dengan pasar. Kondisi pasar dimana banyak perusahaan beroperasi didalamnya sangatlah *volatile* dan tidak dapat diprediksi, sehingga menuntut pentingnya implementasi strategi *agility*. *Agility* dalam konteks ini adalah sekumpulan kemampuan untuk memenuhi bermacam-macam keinginan dan kebutuhan konsumen dalam hal harga, spesifikasi kualitas, kuantitas, dan pengiriman. *Agility* menekankan pada kapabilitas perusahaan yang didasarkan pada empat prinsip mendasar yaitu penciptaan nilai bagi konsumen, kesiapan untuk berubah,

penilaian keterampilan dan pengetahuan sumber daya manusia, dan pembentukan virtual partnerships (Katayana dan Bennet, 1999).

Konsep *agility* berbeda dengan *leanness*, tetapi terdapat hubungan antara kedua konsep tersebut. *Lean* berkaitan erat dengan mengerjakan sesuatu yang lebih banyak dengan menggunakan sumber daya lebih sedikit (*doing more with less*). Konsep *lean* akan bekerja dengan baik pada kondisi dimana permintaan relatif stabil dan dapat diprediksi dan variasi produk sangat kecil. Sebaliknya, dalam kondisi dimana permintaan sangat *volatile* dan keinginan konsumen memiliki variasi tinggi, kondisi *agility* sangat diperlukan. Konsep ini digunakan dalam hubungannya dengan *lean manufacturing* untuk mengimplementasikan "*zero inventory*" pendekatan *just in time* (Christopher, 2000). Menurutnya perusahaan-perusahaan yang mengadopsi *lean manufacturing* sebagai praktik bisnis menerapkan konsep *agility* dalam penanganan persediaan mereka. *Lean manufacturing* menunjukkan pentingnya eliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam memperbaiki kinerja bisnis mereka. Konsep ini terkait dengan pengurangan persediaan. Hubungan antara *agility* dan *leanness* dapat dijelaskan sebagai berikut: *leanness* merupakan elemen *agility* dalam suatu kondisi tertentu, tetapi konsep ini tidak menjamin perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara tepat karena keinginan dan kebutuhan konsumen cenderung cepat berubah dan sulit diprediksi. Terdapat tiga dimensi penting yang menentukan pilihan implementasi strategi yang tepat apakah menggunakan pendekatan *agility* ataukah *leanness* yaitu variasi, variability, dan volume.

Paradigma *lean and agility* meskipun berbeda dapat dikombinasikan dengan desain yang sukses dan dioperasikan dalam rantai pasokan secara keseluruhan (Mason-Jones dan Towill, 1999). Kebutuhan *agility and leanness* tergantung pada strategi rantai pasokan, dengan mempertimbangkan pengetahuan pasar, melalui peningkatan pengetahuan dan penguasaan informasi. *Agility* diperlukan dalam kondisi lingkungan bisnis yang kurang dapat diprediksi dimana permintaan konsumen cenderung *volatile* dan variasi permintaan sangat tinggi. Sementara *leanness* sangat tepat untuk diterapkan dalam kondisi lingkungan stabil, dimana kondisi permintaan konsumen sangat stabil, perusahaan memproduksi dalam volume tinggi, variasi rendah, dan lingkungan yang dapat diprediksi.

15.4. Supply Chain Models

Ciri utama persaingan bisnis saat ini adalah bahwa sebuah rantai pasokan yang saling bersaing dan bukan perusahaan secara individu (Christopher, 1992), dan keberhasilan atau kegagalan suatu rantai pasokan sangat ditentukan oleh konsumen akhir. Mendapatkan produk yang tepat, pada tingkat harga yang tepat, pada waktu yang tepat bukan hanya merupakan kunci keunggulan kompetitif tetapi juga merupakan kunci bagi perusahaan untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang ada. Elemen penting yang harus dipertimbangkan ketika perusahaan menerapkan strategi rantai pasokan yang baru adalah kepuasan konsumen dan pemahaman pasar. Perusahaan perlu mengimplementasikan strategi rantai pasokan yang terkait dengan isu-isu strategis dan kepuasan konsumen untuk menghadapi perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, organisasi yaitu *lean supply chain and agile supply chain*.

Baik *lean supply chain* maupun *agile supply chain* memerlukan kualitas produk yang tinggi dan total waktu tunggu yang minimum. Waktu tunggu didefinisikan sebagai waktu yang dibutuhkan mulai dari konsumen memesan produk hingga produk yang dipesan diterima. Total *lead time* harus diminimalkan untuk mencapai kondisi *agility*, karena permintaan sangat volatile dan tidak dapat diprediksi. Jika rantai pasokan memiliki waktu tungguyangpanjang, perusahaantidakdapatmeresponsecaracepatuntukmengeksplorasi permintaan pasar (Towill, 1996). Waktu tunggu diminimalkan dalam *lean manufacturing* seperti didefinisikan sebagai kelebihan waktu yang tidak memberikan nilai tambah dan *leaness* dilaksanakan untuk mengeliminasi segala sesuatu yang tidak memberikan nilai tambah. Peningkatan kemampuan merespon lingkungan sangat penting sebagai suatu tambahan untuk tingkat efisiensi dalam hal kualitas, biaya, dan pergerakan operasi yang lancar. Tujuan utama dalam *lean supply chain* dapat dicapai dengan menggunakan bentuk data komunikasi yaitu persediaan, kapasitas, dan perencanaan pengiriman dan fluktuasi dalam kerangka kerja prinsip *just in time* (JIT) (Womack et al., 1990). Tujuan integrasi adalah untuk memastikan komitmen biaya dan kualitas dan pencapaian distorsi

minimum perencanaan. Tabet 1 mengilustrasikan perbandingan atribut antara *lean and agile supply chain*.

Tabel 15.2:

Perbedaan Atribut antara Lean dan Agile Supply Chain

Atribut Pembeda	Lean Supply Chain	Agile Supply Chain
Permintaan pasar	Dapat diprediksi	Tidak dapat diprediksi
Variasi produk	Rendah	Tinggi
Siklus hidup produk	Panjang	Rendah
Customer drivers	Harga	Waktu Tunggu dan ketersediaan
Margine profit	Rendah	High
Biaya dominan	Biaya fisik	Marketability cost
Penalti stock out	Kontrak jika panjang	Immediate and volatile
Kebijakan pembeli	Pembelian produk	Assign capacity
Pengayaan informasi	Keinginan yang tinggi	Obligatory
Mekanisme peramalan	Algorithmic	Consultative
Tipe produk	Komoditas	Fashion good
Penekanan waktu tunggu	Penting	Penting
Eliminasi	Penting	Disrable
Rekonfigurasi kecepatan	Desirable	Penting
Robustness	Arbitrary	Penting
Kualitas	Market qualifier	Market qualifier
Biaya	Market winner	Market qualifier
Waktu Tunggu	Market qualifie	Market qualifier
Level Pelayanan	Market qualifie	Market winner

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa *lean supply chain* memfokuskan pada pengurangan biaya dan fleksibilitas untuk produk yang tersedia. Menggunakan proses perbaikan secara terus-menerus untuk memfokuskan pada eliminasi kegiatan

atau aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah disepanjang rantai pasokan melalui *cost cutting*, fleksibilitas, dan perbaikan *incremental* dalam produk. Seiring dengan meningkatnya perubahan pasar, pendekatan rantai pasokan mencakup dalam *multiple niche competition*. *Agile supply chain* memfokuskan pada pemahaman kebutuhan konsumen melalui interaksi konsumen dan pasar dan adaptasi pada perubahan dimasa yang akan data.

Hoek et al. (2001) mengidentifikasi empat dimensi *agile supply chain*. Keempat dimensi tersebut adalah: 1) *Customer sensitivity* yang memfokuskan pada eliminasi kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, 2) *Virtual integration* yang menekankan pada respon cepat dalam pergerakan produksi yang stabil, 3) *Process integration* melalui pengelolaan tim, dan 4) *Network integration* memerlukan kondisi dimana perusahaan dalam rantai pasokan memiliki identitas umum yang meliputi komitmen terhadap praktik-praktik *agile supply chain*, kesesuaian struktur, arsitektur informasi, dan kompetensi perusahaan.

Customer sensitivity memiliki makna bahwa inisiatif kolaborasi seharusnya dikendalikan oleh respon cepat terhadap kemampuan konsumen tetapi juga sensitif terhadap pasar, artinya bahwa rantai pasokan harus memiliki kapabilitas dalam membaca dan merespon permintaan pasar. Kondisi ini memerlukan integrasi dan spesialisasi berdasarkan kompetensi inti yang dimiliki memerlukan kondisi dimana perusahaan dalam rantai pasokan memiliki identitas umum yang meliputi komitmen terhadap praktik-praktik *agile supply chain*,

kesesuaian struktur, arsitektur informasi, dan kompetensi perusahaan. Penggunaan teknologi informasi diperlukan untuk berbagi data antara pemasok dan pembeli yang dapat mempengaruhi penciptaan virtual *supply chain* yang berbasis informasi. Integrasi virtual, dimensi ketiga mencakup akses informasi, pengetahuan, dan kompetensi perusahaan melalui internet. Dimensi terakhir yaitu integrasi proses yang merupakan kerjasama antara pembeli dan penjual, pengembangan produk secara bersama, sistem umum, dan berbagi informasi.

15.5. Sumber Keunggulan Kompetitif

Lingkungan bisnis sebagai sumber ketidakpastian dan perubahan memberikan tekanan dan tantangan bagi perusahaan yang beroperasi di dalamnya. Ketidakpastian, perubahan yang tidak dapat diprediksi, dan tantangan yang ada memaksa perusahaan untuk mencari pendekatan baru yang dapat mendukung stabilitas perusahaan dan melindungi perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Dalam kondisi ini perusahaan harus menjadi perusahaan yang agile/tangkas dan memerlukan beberapa atribut *agility* untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. *Agility* merupakan suatu pendekatan strategik untuk mencapai keberhasilan perusahaan dengan peraturan-peraturan baru dan berbeda dalam kondisi lingkungan bisnis modern dan post modern.

Kapabilitas *agility* menunjukkan pentingnya kemampuan perusahaan yang akan memberikan kekuatan yang diperlukan perusahaan dalam merespon perubahan, dan *agility providers* yang disebut juga kapabilitas perusahaan yang dapat dicapai melalui

empat area utama dalam perusahaan yang meliputi organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), teknologi, dan inovasi. Penciptaan kapabilitas agility tidak akan dapat dicapai tanpa usaha untuk mengintegrasikan keseluruhan hal dan tanpa dukungan penuh teknologi informasi yang ada.

Kapabilitas yang harus dimiliki perusahaan untuk merespon perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dibagi dalam empat kategori yang meliputi *responsiveness*, kompetensi, fleksibilitas, dan kecepatan. *Responsiveness* adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan dan merespon perubahan yang ada secara reaktif dan pro aktif, dan melakukan perbaikan dalam merespon perubahan yang ada. *Responsiveness* bisa mencakup: 1) *Sensing*, merasakan atau mengantisipasi perubahan, 2) Secara langsung memberikan reaksi terhadap perubahan yang terjadi, 3) *Recovery* dari perubahan yang terjadi.

Kategori kedua adalah kompetensi. Kompetensi memiliki makna sekelompok kemampuan yang memberikan produktivitas, efisiensi, dan efektifitas dari berbagai tujuan dan sasaran perusahaan. Beberapa item ini menunjukkan struktur kapabilitas perusahaan yaitu: *Strategic vision*, teknologi yang tepat (*hard technology and soft technology*), atau kemampuan teknologi yang cukup, kualitas produk atau jasa, efektivitas biaya, tingkat pengenalan produk yang tinggi, manajemen perubahan, pengetahuan, kompetensi, dan keterlibatan orang, efisiensi operasi, dan efektivitas, kerjasama (internal dan eksternal), dan integrasi.

Kategori ketiga adalah fleksibilitas. Fleksibilitas merupakan kemampuan untuk memproses produk-produk yang berbeda dan mencapai tujuan yang berbeda dengan fasilitas yang sama. Fleksibilitas mencakup item-item seperti: fleksibilitas volume produk, konfigurasi/model produk, fleksibilitas, dan fleksibilitas isu organisasional, dan fleksibilitas sumber daya manusia. Kategori terakhir adalah kecepatan yaitu kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas dan kegiatan operasional perusahaan dalam waktu yang singkat. Kecepatan mencakup item-item seperti pengiriman produk dan jasa secara cepat dan waktu operasi yang cepat.

16

Manajemen Pelayanan Usaha

16.1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah (seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat) bersifat tidak berwujud.

Selanjutnya harus dibedakan antara *services* dan *customer services*, pengertian *services* adalah, seperti yang diungkapkan diatas, misalnya jasa Telkom, Hotel, Angkutan, Bank dan sebagainya. Sedangkan *customer services is the service provided in Support of a Company's Core Products*.

Jadi *customer service* adalah jasa atau layanan yang diberikan kepada konsumen dalam hubungan dengan produk tertentu. Misalnya layanan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan konsumen, mencari pesanan, mengatasi keluhan-keluhan, perbaikan-perbaikan reparasi, melayani pembeli ditoko oleh pramuniaga dan sebagainya. Biasanya tak ada pembayaran yang dibebankan pada konsumen untuk *customer service* Mi.

Quality customer service is essential to building customer relationships artinya dalam membentuk citra hubungan baik dengan para langganan ada perbedaan prinsip antara jasa dengan barang yaitu:

- a. Barang berwujud jasa tak berwujud. Jasa tidak bisa disimpan/digudangkan, tidak bisa dipatenkan, dipajangkan dan diperlihatkan.
- b. Barang ada standar, jasa bersifat heterogen. Kepuasan terhadap jasa, sangat tergantung pada orang yang melayani, kualitas banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor *uncontrollable*, tak ada jaininan jasa yang diberikan persis cocok dengan jasa yang direncanakan sebelumnya.
- c. Produksi barang terpisah dengan waktu konsumsi, sedangkan jasa bersamaan waktu produksi dan konsumsi. Konsumsi ikut berpartisipasi dalam transaksi, jasa sulit diproduksi massal.

- d. Barang bersifat *non perishable*, jasa bersifat *Perishable* adalah sulit mensinkronkan antara penawaran dan permintaan jasa. Jasa tak bisa dijual kemudian dan jasa tak bisa diretur.

162. Karakteristik Pelayanan

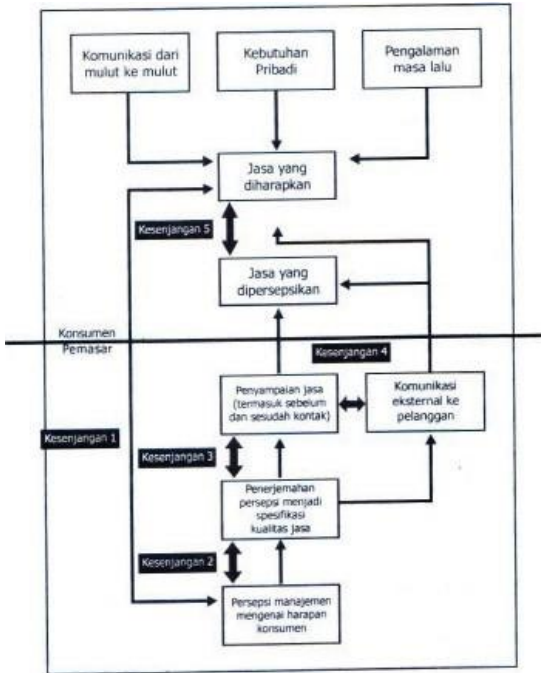
Pelayanan (jasa) ini banyak macamnya, mulai dari salon kecantikan sampai kepada armada angkutan laut, dari taman hiburan rakyat sampai taman dunia fantasi, dari mess sampai ke hotel berbintang 5, dan sebagainya. Secara umum kita melihat kareakteristik umum dari jasa. Beberapa perbedaan antara jasa dan barang menurut Edward W. Wheatley:

1. Pembelian jasa, sangat dipengaruhi oleh motif yang didorong oleh emosi.
2. Jasa bersifat tidak berujud, berbeda dengan barang yang bersifat berujud, dapat dilihat, dirasa, dicium, memiliki berat, ukuran dan sebagainya.
3. Barang bersifat tahan lama, tetapi jasa tidak. Jasa dibeli dan dikonsumsi pada waktu yang sama.
4. Barang dapat disimpan, sedangkan jasa tidak dapat disimpan.
5. Ramalan permintaan dalam marketing barang merupakan masalah, tidak demikian halnya dengan marketing jasa. Untuk menghadapi masa-masa puncak, dapat dilatih tenaga khusus.
6. Adanya puncak yang sangat padat, merupakan masalah tersendiri bagi marketing jasa. Pada masa puncak, ada kemungkinan layanan yang dipersingkat, agar dapat melayani langganan sebanyak mungkin. Jika mutu jasanya tidak dikontrol maka, ini dapat berakibat negatif terhadap perusahaan, karena banyak langganan merasa tidak puas.
7. Usaha jasa sangat mementingkan unsur manusia.
8. Distribusinya bersifat langsung, dari produsen ke konsumen.

163. Menjaga Kualitas Pelayanan.

Sebuah perusahaan jasa harus menjaga kualitas pelayanan yang ditawarkan harus berada di atas saingan dan lebih hebat dari yang dibayangkan oleh konsumen. Apabila kualitas jasa yang diterima oleh konsumen lebih baik atau sama dengan yang dibayangkan, maka dicenderung akan mencobanya kembali. Akan tetapi, bila *perceived services* lebih rendah dari *expected services*, maka konsumen akan kecewea dan akan menyetop hubungannya dengan perusahaan jasa yang bersangkutan.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam **Buku Kotler** (2000:439) mengungkapkan formulasi model kualitas pelayanan, yang diperlukan dalam layanan jasa. Dalam model ini dijelaskan ada lima gap yang dapat menimbulkan kegagalan penjualan pelayanan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 16.1: Model Kualitas Pelayanan

Sumber: A. Pasuraman, Valerie A. Zeithami, dan Leonard L. Berry "A Conceptual Model of Service Quality and Implication for Future Research," *Journal of Marketing*, (Fall, 1985: 44)

Berbagai kesenjangan tersebut dapat terjadi oleh hal-hal berikut:

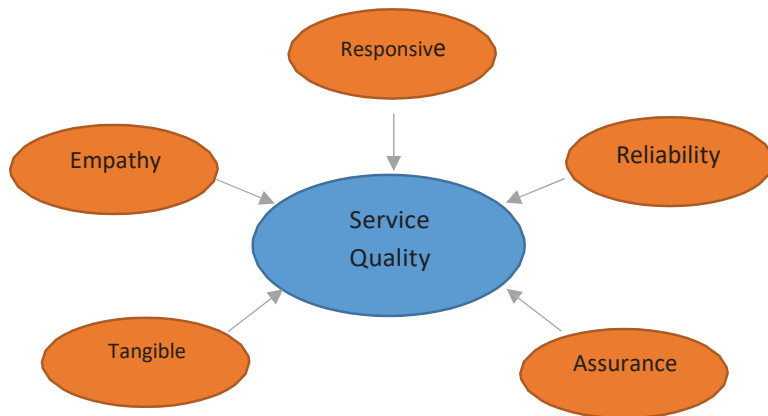
1. Kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen timbul karena manajemen tidak selalu awas, tidak mengetahui sepenuhnya apa keinginan konsumen. Misalnya orang kebengkel, tidak saja ingin mobilnya dirawat, diperbaiki yang benar, tapi juga ingin jangan terlalu lambat, ingin cepat selesai, dan juga ingin mendapat petunjuk tentang pemeliharaan mobil. Inti masalahnya ialah manajemen tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh konsumen.
2. Kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas jasa. Mungkin manajemen sudah mengetahui keinginan konsumen, tetapi manajemen tak sanggup dan tak sepenuhnya melayani keinginan konsumen tersebut. Spesifikasi jasa yang ditawarkan oleh manajemen masih ada kekurangan yang dirasakan oleh konsumen. Inti masalahnya ialah pihak manajemen kurang teliti terhadap detail jasa yang ditawarkan.
3. Kesenjangan kualitas jasa dengan penyampaian jasa. Mungkin kualitas jasa menurut spesifikasinya sudah baik, tapi karena karyawan yang melayani kurang terlatih, masih baru, dan kaku. Jadi cara penyampainnya kurang baik, tidak sempurna kata kuncinya ialah manajemen tidak sanggup menyampaikan jasa secara memuaskan bagi konsumen.

4. Kesenjangan penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal dapat terjadi akibat perbedaan antara jasa yang diberikan dan janji-janji yang diobral dalam iklan, brosur dan sebagainya. Ternyata jasa yang diterima oleh konsumen tidak sesuai dengan kenyataan. Misalnya bengkelnya kotor dan konsumen tidak puas dengan layanan montir. Kata kuncinya disini ialah iklan atau promosi lainnya terlalu muluk tidak sesuai dengan kenyataan.
5. Kesenjangan jasa yang dialami dengan jasa yang diharapkan. Ini gap yang kebanyakan terjadi yaitu jasa yang diterima oleh konsumen tidak sesuai dengan yang dibayangkan. Dia mengharapkan taman rekreasi itu indah, nyaman dan menarik. Ternyata sangat mengecewakan. Ini sebenarnya ada pengaruh dari iklan. Yang penting diciptakan oleh manajemen ialah promosi mulut ke mulut, yang menginformasikan keindahan/keistimewaan jasa yang ditawarkan.

164. Dimensi Kualitas Pelayanan

Philip Kotler (2000:440) mengungkapkan ada lima faktor dominan atau penentu kualitas pelayanan disingkat dengan TERRA yaitu:

- a. *Tangible* (berwujud), yaitu berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi yang baik, menarik, terawat lancar dan sebagainya
- b. *Empathy* yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada langganan. Misalnya karyawan harus mencoba menempatkan diri sebagai pelanggan. Jika pelanggan mengeluh maka harus dicari solusi segera, agar selalu terjaga hubungan harmonis, dengan menunjukkan rasa peduli yang tulus.
- c. *Responsiveness* (cepat tanggap) yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan/*complaint* dari konsumen.
- d. *Reliability* (keandalan) yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya dan akurat, dan konsisten.
- e. *Assurance* (kepastian), yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.



Gambar 16.2: TERRA

Gambar 16.2: TERRA

Apabila kelima elemen TERRA diatas diperhatikan, diharapkan akan memberi kepuasan kepada konsumen. Kepuasan adalah fungsi dari *perceived performance and expectation*

$$S = f(E.P)$$

S = Satisfaction

E = Expectation

P = Product Perceived Performance

Jika jasa atau barang yang dibeli sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen, maka akan terdapat kepuasan dan sebaliknya akan timbul rasa kecewa. Bila kenikmatan yang diperoleh konsumen melebihi harapannya, maka konsumen betul-betul puas, mereka akan mengacungkan jempol, dan mereka akan mengadakan pembelian ulang serta memberi rekomendasi kepada rekan-rekannya. Dalam hal ini penting sekali arti *Customer Delivered Value* (nilai yang diterima oleh pelanggan) yaitu selisih antara:

$$\text{Total Customer Cost} = \text{Customer Delivered Value}$$

Total *Customer Cost* berarti jumlah segala pengorbanan yang dibayar oleh seseorang untuk memperoleh jasa.

165. Cara Mengukur Kepuasan Pelayan Pelanggan

Ada beberapa cara mengukur kepuasan pelayanan pelanggan (Kotler 2000:38):

- a. *Complaint and suggestion system* (sistem keluhan dan Saran). Banyak perusahaan membuka kotak saran dan menerima keluhan yang dialami oleh langganan. Ada juga perusahaan yang memberi amplop yang telah ditulis alamat perusahaan untuk digunakan menyampaikan saran, keluhan serta kritik. Saran tersebut dapat juga disampaikan melalui kartu komentar, *customer hot line*, telepon bebas pulsa. Informasi ini dapat memberikan ide dan masukan kepada perusahaan yang memungkinkan

perusahaan mengantisipasi dan cepat tanggap terhadap kritik dan saran tersebut

- b. *Customer satisfaction surveys* (survey kepuasan pelanggan), dalam hal perusahaan melakukan survei untuk mendeteksi komentar pelanggan *Survey* ini dapat dilakukan melalui pos, telepon, atau wawancara pribadi, atau pelanggan diminta mengisi angket.
- c. *Ghost shopping* (pembeli bayangan), dalam hal ini perusahaan menuruti orang tertentu sebagai pembeli keperusahaan lain atau ke perusahaannya sendiri. Pembeli misteri ini melaporkan keunggulan dan kelemahan pelayan yang melayaninya. Juga dilaporkan segala sesuatu yang bermanfaat sebagai bahan pengambilan keputusan oleh manajemen. Bukan saja orang lain yang disewa untuk menjadi pembeli bayangan tetapi juga manajer sendiri harus turun kelapangan, belanja ketoko saingan dimana ia tidak dikenal. Pengalaman manajer ini sangat penting karena data dan informasi yang diperoleh langsung ia alami sendiri.
- d. *Lost Customer Analysis* (Analisa pelanggan yang lari), langganan yang hilang, dicoba dihubungi. Mereka diminta untuk mengungkapkan mengapa mereka berhenti, pindah keperusahaan lain, adakah sesuatu masalah yang terjadi yang tidak bisa diatasi atau terlambat diatasi. Dari kontak semacam ini akan diperoleh informasi dan akan memperbaiki kinerja perusahaan sendiri agar tidak ada lagi langganan yang lari dengan cara meningkatkan kepuasan mereka.

Sebab-sebab Timbulnya Ketidakpuasan

Tentu banyak sebab-sebab munculnya rasa tidak puas terhadap sesuatu antara lain:

- a. Tidak sesuai harapan dengan kenyataan
- b. Layanan selama proses menikmati jasa tidak memuaskan
- c. Perilaku personil kurang memuaskan
- d. Suasana dan kondisi fisik lingkungan tidak menunjang
- e. *Cost* terlalu tinggi, karena jarak terlalu jauh, banyak waktu terbuang dan harga tidak sesuai.
- f. Promosi/iklan terlalu muluk, tidak sesuai dengan kenyataan.

16.6. Manajemen Kualitas

Untuk menghindari kehilangan langganan yang akan diatasi dengan cara-cara di atas, perusahaan harus pula melakukan manajemen kualitas (*total quality management*=TQM).

Apa yang dikatakan dengan TQM ialah seperti yang diungkapkan oleh Kotler (2000:56): *Total Quality Management is an organization wide approach to continuously improving the quality of all the organization's process, products and services.* Ini adalah suatu cara kerja perusahaan yang berusaha mengadakan perbaikan mutu secara terus-menerus terhadap proses, produk dan servis yang dihasilkan perusahaan.

Intinya adalah perbaikan mutu terus-menerus, yang dalam manajemen Jepang dikenal dengan istilah KAIZEN yang berarti *unending improvement*, yaitu perbaikan secara kontinu, dalam segala kegiatan perusahaan, sehingga muncul kualitas yang makin lama, makin baik. Kualitas yang semakin baik harus dapat dirasakan oleh pelanggan.

Perbaikan kualitas ini harus pula dipahami oleh seluruh personil perusahaan, agar mereka tampil dengan kinerja yang prima dan gandrung pada “*high quality*”

17

Manajemen Risiko Usaha

17.1. Pengertian

Risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan manusia, risiko dapat ditafsirkan sebagai bentuk ketidakpastian tentang suatu keadaan yang akan terjadi nantinya (*future*) dengan keputusan yang diambil berdasarkan berbagai pertimbangan pada saat ini. Pada dasarnya risiko tidak dapat dihindari dari aktivitas bisnis perusahaan, sehingga diperlukan manajemen risiko untuk mengatasi permasalahan ini.

Menurut wikipedia Bahasa Indonesia menyebutkan bahwa manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidak pastian yang berkaitan dengan ancaman, suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan rnitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya.

“Manajemen risiko merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan resiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan risiko “menurut Djohanputro (2008:43).

“Secara sederhana adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkordinir, dan mengawasi (termasuk mengevaluasi) program penanggulangan risiko “menurut Djojosoedarso (2003:4).

“Manajemen risiko juga dapat diartikan sebagai kegiatan atau proses yang terarah dan bersifat proaktif, yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu, atau sebagian dari sebuah transaksi atau instrument” menurut Tampubolon (Jakarta. 2004)

Pada dasarnya, manajemen adalah seni dan ilmu dalam merencanakan, mengelompokan, melaksanakan, dan mengawasi sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan risiko adalah suatu kondisi yang terjadi dari

sebuah ketidakmungkinan yang menyebabkan kerugian. Maka dapat penulis defmisikan bahwa:

“Manajemen risiko adalah seni dan ilmu dalam mengelola dalam sebuah ketidakpastian dengan mengidentifikasi, mengelompokan, melaksanakan pencegahan dan mengawasi setiap aktivitas yang berpotensi memberikan risiko secara efektif dan efisien”.

Resiko Strategik

Dalam manajemen risiko terdapat beberapa jenis risiko, diantaranya :

1. Risiko Kredit
2. Risiko pasar
3. Risiko operasional
4. Risiko likuiditas
5. Risiko strategik
6. Risiko reputasi
7. Risiko hukum
8. Risiko kepatuhan

Dari beberapa jenis risiko d iatas, masing-masing memerlukan perhatian khusus karena jika diabaikan bisa saling mempengaruhi risiko lainnya.

Resiko Strategik adalah risiko yang disebabkan karena pengambilan keputusan yang tidak tepat atau kurang responsifnya terhadap perubahan eksternal. Semakin kompleksnya risiko kegiatan usaha, perlu penerapan manajemen risiko yang meliputi pengawasan aktif, kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, sistem informasi, dan pengendalian risiko, serta sistem pengendalian intern. Penerapan manajemen risiko dapat memberikan gambaran mengenai kemungkinan kerugian dimasa datang, meningkatkan metode dan proses pengambilan keputusan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi, digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebihakurat

Dalam mengelola risiko strategi bisa dilakukan dengan cara *matriks severity/Frequency* yang mana di identifikasi dengan menggunakan 4 (empat) kuadran dengan level sebagai berikut:

1. Signifikansi (*severity*) rendah dan *likelihood* (frekuensi)rendah
2. Signifikansi (*severity*) tinggi dan *likelihood* (frekuensi) rendah
3. Signifikansi (*severity*) rendah dan *likelihood* (frekuensi) tinggi
4. Signifikansi (*severity*) tinggi dan *likelihood* (frekuensi) tinggi

Berikut ini strategi menghadapi resiko berdasarkan metrics *severity/frequency*.

High	Quadran II (Detected and Monitoring)	Quadran I (Prevented at Source)
Low	Quadran IV (Low Control)	Quadran III (Monitor)

Low High
Likelihood (frequency)

Gambar 17.1: Teori Likelihood

Klasifikasi Risiko

Klasifikasi risiko dilakukan untuk menentukan langkah penanganannya, berikut klasifikasi risiko berdasarkan jenis, yaitu :

1. Risiko Spekulatif

Risiko spekulatif adalah suatu keadaan yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian. Risiko spekulatif kadang-kadang dikenal pula dengan istilah risiko bisnis (*business risk*). Seseorang yang menginvestasikan dananya disuatu tempat menghadapi dua kemungkinan. Kemungkinan pertama investasinya menguntungkan atau malah investasinya merugikan. Risiko yang dihadapi seperti adalah risiko spekulatif. Risiko spekulatif adalah suatu keadaan yang dihadapi yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat menimbulkan kerugian.

2. Risiko Murni

Risiko murni (*pure risk*) adalah sesuatu yang hanya dapat berakibat merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan.

17.2. Penyebab Risiko

Setiap risiko yang terjadi pastilah karena suatu sebab, penyebab risiko dikategorikan dalam 2 jenis, yaitu:

1. Bencana (*Perils*)

Adalah penyebab langsung terjadinya kerugian akibat terjadinya kemungkinan penyimpangan yang tidak diharapkan.

2. Bahaya (*Hazard*)

Adalah keadaan yang melatar belakangi terjadinya kerugian oleh bencana tertentu. Bahaya (*Hazard*) juga memiliki beberapa macam, seperti:

- a). Bahaya fisik (*physical hazard*), yaitu aspek fisik dari harta yang terbuka terhadap risiko.

- b). Bahaya moral (*moral hazard*), yaitu potensi risiko yang disebabkan oleh moral seseorang.
- c). Bahaya *morale* (*morale hazard*), yaitu bahaya yang ditimbulkan oleh sikap ketidakhati-hatian dan kurangnya perhatian sehingga meningkatkan potensi terjadinya risiko.
- d). Bahaya hukum (*legal hazard*), yaitu bahaya yang timbul karena mengabaikan peraturan perundangan yang berlaku.

Sumber Risiko

Hazard menimbulkan kondisi yang kondusif terhadap bencana yang menimbulkan kerugian. Dan kerugian adalah penyimpangan yang tidak diharapkan. namun sumber penyebab kerugian (dan risiko) dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi. Menentukan sumber risiko adalah penting karena mempengaruhi cara penanganannya.

1. Risiko sosial

Sumber pertama risiko adalah masyarakat, artinya tindakan-orang-orang menciptakan kejadian yang menyebabkan penyimpangan yang merugikan dari harapan kita.

2. Risiko fisik

Ada banyak risiko fisik yang sebagiannya adalah fenomena alam, sedangkan lainnya disebabkan kesalahan manusia.

3. Risiko ekonomi

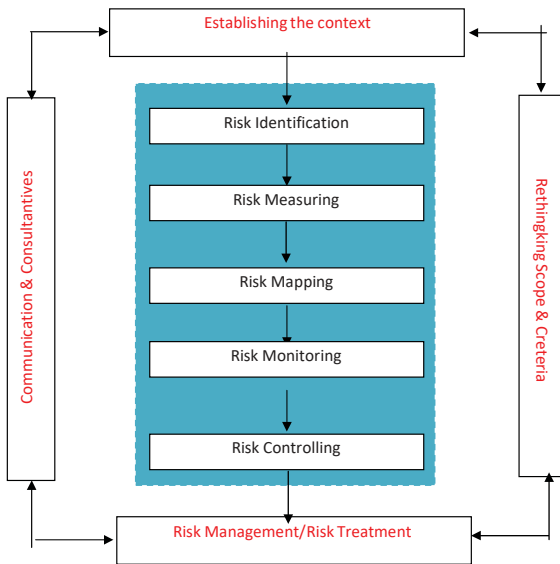
Banyak risiko yang dihadapi perusahaan itu bersifat ekonomi. Contoh-contoh risiko ekonomi adalah inflasi, fluktuasi lokal, dan ketidak stabilan perusahaan individu, dan sebagainya.

17.3. Langkah-langkah Proses Pengelolaan Risiko

Dalam mengelola risiko langkah-langkah dari proses yang harus dilalui pada pokoknya adalah:

1. Mengidentifikasi (*risk identification*) menentukan terlebih dahulu keinginan objektif (tujuan) yang ingin dicapai dengan melakukan pengelolaan risiko. Apakah *income* yang stabil? Apakah kedamaian hati? dan sebagainya. Kemungkinan-kemungkinan terjadinya kerugian/perilaku atau mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi. Langkah ini adalah yang paling sulit, tetapi juga paling penting, sebab keberhasilan pengelolaan risiko sangat tergantung pada hasil identifikasi ini.
2. Mengukur (*risk measuring*) besarnya kerugian potensiil, dimana yang dievaluasi dan diukur adalah :
 - a. besarnya kesempatan atau kemungkinan peril yang akan terjadi selama suatu periode tertentu (frekuensinya),
 - b. besarnya akibat dari kerugian tersebut terhadap kondisi keuangan perusahaan/keluarga (kegawatannya),

- c. kemampuan meramalkan besarnya kerugian yang jelas akan timbul.
3. Memetakan (*risk mapping*) cara atau kombinasi cara-cara yang paling baik, paling tepat dan paling ekonomis untuk menyelesaikan masalah-masalah yang timbul akibat terjadinya suatu peril. Upaya-upaya tersebut antara lain meliputi:
 - a. Menghindari kemungkinan terjadinya peril,
 - b. Mengurangi kesempatan terjadinya peril,
 - c. Memindahkan kerugian potensiil kepada pihak lain (mengasuransikan),
 - d. Menerima dan memikul kerugian yang timbul (meretensi).
4. Memonitor (*risk monitoring*) dan mengimplementasikan/melaksanakan keputusan-keputusan yang telah diambil untuk menanggulangi risiko. Misalnya membuat perlindungan yang layak terhadap kecelakaan kerja, menghubungi, memilih dan menyelesaikan pengalihan risiko kepada pemsahaan asuransi.
5. Pengawasan (*risk controlling*) dan mengevaluasi semua langkah-langkah atau strategi yang telah diambil dalam menanggulangi risiko. Hal ini sangat penting terutama untuk dasar kebijaksanaan pengelolaan risiko dimasa mendatang. Disamping itu juga adanya kenyataan bahwa apabila kondisi suatu objek berubah penanggulangannya juga berubah.



Gambar 17.2: Proses Manajemen Risiko

Identifikasi Risiko

Sebelum memamanajementi risiko, maka harus dapat diketahui adanya risiko itu, berarti membangun pengertian tentang sifat risiko yang dihadapi dan dampaknya terhadap aktivitas perusahaan. Dalam keadaan tidak diidentifikasi semua risiko, berarti perusahaan yang bersangkutan menanggung risiko tersebut secara tidak sadar. Pengidentifikasi risiko merupakan proses penganalisisan untuk menemukan secara

sistematis dan secara berkesinambungan risiko (kerugian yang potensial) yang menentang perusahaan. Bisa dilakukan dengan membuat *checklist* pada semua kerugian potensial yang mungkin bisa terjadi.

Mengukur Risiko

Setelah berbagai tipe kerugian potensial berhasil diidentifikasi, maka untuk keperluan penentuan cara penanggulangannya maka *exposure-exposure* tersebut harus diukur. Dimana pengukuran tersebut mempunyai dua manfaat, yaitu:

1. Untuk dapat menentukan kepentingan relatif dari suatu risiko yang dihadapi.
2. Untuk mendapatkan informasi yang sangat diperlukan oleh manajer risiko dalam upaya menentukan cara dan kombinasi cara-cara yang paling dapat diterima/paling baik dalam penggunaan sarana penanggulangan risiko.

Dalam pengukuran risiko dimensi yang diukur adalah:

1. Besarnya frekuensi kerugian, artinya berapa kali terjadinya suatu kerugian selama suatu periode tertentu. Jadi untuk mengetahui sering tidaknya suatu kerugian itu terjadi.
2. Tingkat kegawatan (*severity*) atau keparahan dari kerugian-kerugian tersebut. Artinya untuk mengetahui sampai seberapa besar pengaruh dari suatu kerugian terhadap kondisi perusahaan, terutama kondisi finansialnya.

Dari hasil pengukuran yang mencakup dua dimensi tersebut paling tidak akan dapat diketahui:

1. Nilai rata-rata dari kerugian selama suatu periode anggaran.
2. Variasi nilai kerugian dari satu periode anggaran ke periode anggaran yang lain (naik-turunnya nilai kerugian dari waktu ke waktu).
3. Dampak keseluruhan dari kerugian-kerugian tersebut, terutama kerugian yang ditanggung sendiri (diretensi), jadi tidak hanya nilai rupiahnya saja.

Beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian berkaitan dengan dimensi pengukuran tersebut, antara lain:

1. Orang umumnya memandang bahwa dimensi kegawatan dari suatu kerugian potensial lebih penting dari pada frekuensinya.
2. Dalam menentukan kegawatan dari suatu kerugian potensial seorang manajer risiko harus secara cermat memperhitungkan semua tipe kerugian yang dapat terjadi, terutama dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap situasi finansial perusahaan.
3. Dalam pengukuran kerugian manajer risiko juga harus memperhatikan orang, harta kekayaan atau *exposures* yang lain, yang tidak terkena peril.
4. Kadang-kadang akibat akhir dari suatu peril terhadap kondisi finansial perusahaan lebih parah dari pada yang diperhitungkan, antara lain akibat tidak diketahuinya atau tidak diperhitungkannya kerugian-kerugian tidak langsung.

5. Dalam mengestimasi kegawatan dari suatu kerugian penting pula diperhatikan jangka waktu dari suatu kerugian, disamping nilai rupiahnya. Hal ini berkaitan dengan:
 - a. *The time value of money*, yang harus diperhitungkan berdasarkan tingkat bunga (*interest rate*) yang ada,
 - b. kemampuan perusahaan untuk membagi-bagi biaya (*cash outlay*) yang diperlukan untuk penanggulangan kerugian.

Contoh: Kerugian sebesar Rp. 5.000.000,- setiap tahun, yang terjadi selama 10 tahun adalah lebih ringan/tidak gawat dibandingkan dengan kerugian yang selama 10 tahun hanya sekali terjadi, tetapi dengan kerugian sebesar Rp. 50.000.000,-. Sebab pada peristiwa pertama: Beban bunga lebih ringan, dan perusahaan dapat dengan mudah memasukkan kerugian tersebut dalam komponen biaya.

Penanggulangan Risiko

Pada pokoknya ada dua pendekatan/cara yang digunakan oleh seorang manajer risiko dalam menanggulangi risiko yang dihadapi oleh perusahaannya, yaitu:

1. Penanganan risiko (*risk control*).
2. Pembiayaan risiko (*Risk financing*).

Selanjutnya dalam masing-masing pendekatan ada beberapa alat yang dapat dipakai untuk menanggulangi risiko yang dihadapi. Biasanya dan sebaiknya manajer risiko dalam menggunakan alat-alat tersebut mengadakan kombinasi dari dua cara atau lebih, agar upaya penanggulangan risiko dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dalam pendekatan dengan penanganan risiko (*risk control*) ada beberapa alat/metode yang dapat digunakan, antara lain :

1. Menghindarinya.
2. Mengendalikan.
3. Memisahkan.
4. Melakukan kombinasi atau pooling.
5. Memindahkan.

Sedang dalam penanggulangan risiko dengan membiayai risiko, (*risk financing*) ada dua cara/metode yang dapat digunakan, yaitu

1. Pemindahan risiko melalui asuransi.
2. Melakukan retensi.

18

Jurus Memudahkan Bisnis

Memiliki sebuah bisnis itu sangat mudah. Ibarat melamar kekasih pujaan, kita akan berusaha mencari modal kesana-kemari, bahkan menggadaikan tanah untuk pesta resepsi pernikahan. Semua Anda jalankan dengan penuh bahagia dan semangat sampai akhirnya Anda menikah dan bercinta dengan pasangan Anda. Demikian juga dengan mempunyai usaha. Sangat mudah. Diawal Anda akan begitu sangat semangat dan bahagia. Anda mengundang semua teman untuk hadir dalam acara pembukaan usaha Anda.

18.1. 7 Jurus Ampuh

1. Kejelasan

Jangan seperti mencari jarum dalam jerami. Anda meraba-raba dan berharap bahwa dengan sekali raba Anda akan mendapatkannya. Membangun sebuah bisnis harus jelas.

Persiapan Usaha.

Baik mana? Mencoba, lalu gagal, mencoba lagi, lalu gagal lagi, dan mencoba lagi baru berhasil atau mencoba dengan kesiapan lalu berhasil?

Tentu semua orang akan memilih yang kedua, mencoba dan berhasil.

Pertama, Anda harus memastikan siapa Anda dan apa yang Anda inginkan. Caranya, cobalah dengan menjawab pertanyaan berikut ini:

- Bidang apa yang akan Anda percayai dan Anda merasa bahwa Anda pasti akan sukses menjalaninya?
- Hal apa yang benar-benar Anda sukai dan Anda merasa ahli dalam hal tersebut?
- Apakah yang paling penting dalam hidup Anda?
- Apakah yang mau membuat Anda bertaruh dan mati untuk itu?
- Apakah yang benar-benar sangat Anda perhatikan?
- Apakah visi Anda saat ini dan visi Anda dimasa depan?
- Apakah visi Anda dalam keuangan dan keluarga?

- Apakah visi perusahaan Anda?

Sekalipun memulai bisnis dari ujung ruangan yang paling gelap, Anda harus mempunyai visi; akan Anda bawa kemana perusahaan Anda. Jangan sampai Anda membuka usaha, tetapi hanya jalan ditempat atau bahkan, parahnya, tutup.

- Apa cita-cita Anda dan usaha Anda dalam 5 tahun dan 10 tahun ke depan?

2. Kompetensi

Untuk mencapai sukses dan kebahagiaan berkelanjutan, Anda harus “ahli” dalam apa yang Anda lakukan. Anda harus membuat penampilan usaha yang luar biasa dan dedikasikan seluruh energi Anda untuk membangun usaha tersebut.

Untuk dapat membangun usaha dengan sukses, ada dua poin penting yang harus Anda lakukan.

- Usaha yang Anda lakukan adalah passion Anda.

Jika usaha itu adalah passion Anda, Anda tidak akan pernah lelah melakukannya karena ada perasaan cinta di dalamnya. Percayalah!

- Area usaha Anda adalah area potensial! Area potensial itu bisa jadi berupa:

I. Kompleks usaha yang sama sehingga konsumen mempunyai pandangan pas kemana harus pergi jika membeli produk dan mereka punya banyak pilihan karena produk itu terletak dalam satu lokalisasi yang sama.

II. Area yang belum punya persaingan berarti jumlah konsumennya sangat banyak. Jadi, usaha Anda akan dapat meraih 40% dari jumlah total konsumen.

III. Usaha Anda yang harus mempunyai produk/jasa menguntungkan yang mampu memenuhi cita-cita keuangan Anda.

3. Keterpaksaan

Keterpaksaan harus Anda tumbuhkan untuk mencapai apa yang menjadi cita-cita usaha Anda. Banyak pengusaha yang hanya berjalan ditempat atau sangat lambat karena tidak memaksakan diri untuk meraih apa yang menjadi tujuan mereka.

Cobalah untuk mencari tahu hal-hal berikut ini:

- Apa yang membuat Anda terpaksa?
- Apa yang membuat Anda menoleh kebelakang?
- Apa yang dapat membuat Anda bergerak cepat?

4. Kreativitas

Hal yang sangat esensial dari kesuksesan adalah inovasi. Inovasi bisa meliputi kecepatan, lebih baik, lebih murah, dan lebih gampang memberikan produk serta layanan kepada konsumen.

5. Konsentrasi

Dalam menjalankan usaha, Anda harus terlebih dahulu berfokus dan berkonsentrasi pada satu usaha. Jangan pernah memulai berbagai macam usaha dalam waktu yang

hampir bersamaan karen selain akan memecahkan konsentrasi dan fokus Anda, lebih parahnya lagi dapat mematikan semua usaha yang Anda jalankan.

Cara yang paling mudah untuk membangun konsentrsi adalah dengan membuat list pekerjaan yang harus Anda selesaikan setiap hari, setip minggu, dan setiap bulan, sehingga Anda akan bisa berfokus pada goal-goal yang Anda buat.

6. Keberanian

Berani atau tidak sama sekali, begitulah kurang lebih nasihat-nasihat para senior. Ketika Anda telah menentukan nasib Anda sendiri sebagai seorang *entrepreneur*, saat itu juga Anda akan dituntut untuk menjadi seorang pemberani, berani bertindak dan berani mengambil keputusan. Keberanian ini dapat dilakukan jika Anda benar-benar mempunyai kemampuan dibidang tersebut.

7. Action yang berkelanjutan

Pengusaha sukses akan selalu melakukan dan melakukan tindakan secara terus-menerus. Ketika gagal, dia akan bangkit kembali, atau mereka bahkan tidak pernah mengenal kata gagal.

Seorang *entrepreneur* rata-rata mempunyai 3 kualitas, yaitu:

Pertama: Mereka belajar lebih banyak

Kedua: Mereka mencoba lebih banyak

Ketiga: Mereka mampu bertahan lebih lama

Apakah Anda sudah mempunyai ketiga kualitas di atas?

18.2 Ketangguhan Wirausaha

Menjalankan sebuah bisnis akan dipenuhi keringat dan tangis darah. Anda akan begitu sangat tertekan, khawatir seperti saat menunggu kelahiran seorang bayi khawatir apakah kelahiran ini akan berjalan lancar, apakah bayi yang akan lahir normal, dan sebagainya. Siang dan malam akan Anda habiskan dengan berdoa dan berusaha serta memotivasi diri Anda sendiri, berharap semua dapat berjalan dengan lancar.

Apakah Anda sadar kenapa ketika Anda meminjam dana dari Bank, syarat yang ditentukan Bank adalah bahwa usaha Anda sudah harus berumur minimal 2-3 tahun. Alasannya adalah karena untuk sebuah usaha, usia 3 tahun termasuk usia menuju sehat.

Usia 1 tahun adalah usia yang sangat krusial. Pada usia ini usaha Anda akan diterpa hujan, badai, dan halilintar; usaha Anda akan sakit parah. Disinilah ketangguhan seorang pengusaha akan diuji. Sanggup tidaknya Anda itu bergantung pada diri Anda sendiri.

Usia 2 tahun adalah usia penyembuhan. Setelah jatuh sakit ditahun pertama, tahun kedua Anda akan mulai dengan masa pengobatan. Disini pula akan diuji, apakah Anda sanggup menahan rasa skit dari obat yang Anda terima.

Usia 3 tahun, ketika Anda sudah sembuh dari masa sakit, Anda akan mulai dengan masa kebangkitan, bangkit dari kesembuhan. Anda mulai melakukan kegiatan-kegiatan baru dan inovasi-inovasi baru yang akan membimbing Anda kemasa kebangkitan yang

lebih tinggi.

Tiga tahun pertama benar-benar merupakan masa sulit bagi sebuah usaha. Oleh karena itu, Anda harus siap untuk hal-hal berikut:

- Bekerja *full time*

Saya sarankan jika akan membuka usaha, mulailah dari sekarang, sebelum Anda menikah, sehingga Anda bisa memfokuskan pikiran dan waktu.

- *Work for almost free*

Jangan pernah perhitungan untuk apa yang Anda kerjakan. Kerjakanlah semua yang perlu dan harus Anda kerjakan, apapun itu, demi kemajuan usaha Anda.

- Jangan bebankan usaha Anda dengan *cost* yang terlalu banyak.

Banyak para pengusaha baru yang terlalu banyak melakukan kesalahan karena keuangan mereka. Selain sering mencampurkan antara keuangan usaha dan pribadi, mereka juga kadang-kadang menghabiskan banyak uang untuk hal-hal yang tidak prioritas.

- Menurunkan *life style*

Jika kita bisa kerestoran setiap minggu atau pergi keklub-klub malam dan liburan di tempat-tempat wisata, mulailah berpikir untuk segera melupakan semua itu. Pada saat mulai menjalankan usaha baru, mengalahlah untuk kelangsungan usaha Anda. Hindari kesenangan-kesenangan yang membutuhkan biaya dan Anda harus sanggup menurunkan *life style* hidup Anda.

- *Keep struggling*

Apa pun yang terjadi pada Anda ataupun usaha Anda, teruslah berjuang dan berdoa. Tali takdir hanya bisa putus dengan doa dan usaha.

- *Never give up*

☞ Menyerah atau kalah.

☞ Menyerah atau miskin.

☞ Menyerah atau mati.

18.3. Kembangkan Bisnis Walaupun Sangat Sulit

Tugas orang tua selanjutnya adalah bagaimana membesarkan anak-anak mereka menjadi sebaik-baiknya anak. Disinilah orang tua akan menghabiskan banyak waktu dan tenaga. Tugas ini juga merupakan bagian tersulit dari rangkaian proses pembentukan umat manusia. Begitu pula untuk usaha yang telah berjalan. Tugas Anda selanjutnya adalah bagaimana membesarkannya. Ini merupakan tugas yang sangat susah dan tidak semua pengusaha dapat melakukannya. Disini diperlukan sebuah keyakinan, konsistensi, dan usaha keras, sekeras Anda membesarkan seorang bayi menjadi anak yang sesuai harapan.

Dalam mengembangkan usaha pun Anda bisa melakukannya dengan berbagai macam bentuk dan sistem. Salah satunya adalah sistem waralaba atau franchise. Jika Anda merasa sedikit kesulitan dalam membangun usaha dengan sistem franchise, Anda mungkin dapat melakukannya dengan sistem B.O. atau *Business Opportunity*. Sistem B.O. adalah potongan-potongan yang lebih simpel atau sederhana dari beberapa bagian

sistem waralaba. Konsep-konsep semacam ini banyak dipakai oleh usaha-usaha makanan skala kecil dan banyak dari mereka yang menjalankan sistem ini adalah kaum muda dan mahasiswa kemudian mengembangkannya lagi menjadi sistem waralaba.

Satu langkah pasti bagi *starting up business* adalah memutuskan apakah usahanya akan dikembangkan dalam bentuk waralaba atau tidak. Visi usaha Anda harus, mau dibawa kemana usaha Anda. *Visi British 5 International "To be the premier provider of educating program and learning service in Indonesia"* adalah contoh visi sebuah perusahaan yang akan menjadi roh mereka dalam bekerja membangun perusahaan.

Membangun cita-cita sebuah perusahaan pun harus terstruktur. Sebagai contoh, berikut ini adalah langkah-langkah *British 5 International* dalam menggapai cita-citanya.

Untuk membangun usaha sekelas waralaba, ada beberapa hal yang perlu Anda perhatikan, yaitu:

1. Terbukti

Calon investor tidak akan membeli waralaba Anda jika belum ada bukti. Oleh sebab itu, hal yang harus Anda lakukan adalah:

- Pastikan usaha Anda telah berjalan minimal 3 tahun atau minimal Anda telah berkali-kali mendapatkan keuntungan dari usaha Anda.
- Buka cabang sendiri. Sebelum maju ke waralaba, Anda harus mempunyai referensi cabang-cabang mana saja yang telah eksis, sehingga akan lebih memudahkan untuk menjualnya ke calon investor.
- Bukalah cabang di ibu kota. Masyarakat daerah akan jauh lebih mempertimbangkan usaha-usaha yang mampu eksis di ibu kota besar apalagi di ibu kota negara.

2. Proven Format

Buatlah satu sistem yang terintegrasi dalam memasarkan usaha waralaba Anda, mulai dari sistem *support*-nya, sistem pemasarannya, sistem *training*-nya, dan sebagainya. Sistem waralaba adalah sistem yang otopilot seandainya calon investor mengambil waralaba Anda, mereka tidak harus turun tangan langsung dalam pengelolaannya, tetapi kita juga tidak melarang mereka untuk itu.

3. Marketing

Sebuah waralaba berarti sebuah nama atau *brand* yang mampu atau dapat di jual. Brand Anda harus terus dimarketingkan sehingga mampu menjadi *brand awareness* yang layak di jual kepada masyarakat.

4. Keuangan

Dalam menjual produk waralaba, ada yang namanya *franchise fee*, *royalty fee*, dan *promotion fee*. Anda harus pandai menentukan besaran masing-masing sistem keuangan tersebut.

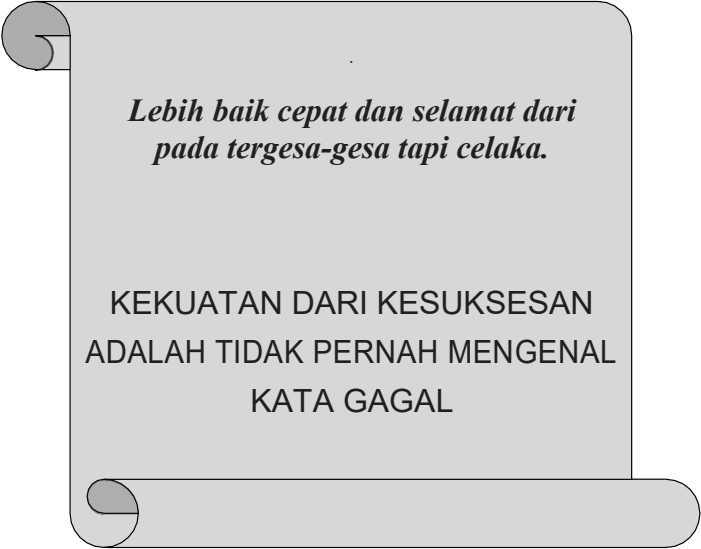
Sukses adalah pertemuan antara persiapan dan kesempatan. Sukses tidak akan datan begitu saja. Berapa usaha yang harus gulung tikar? Berapa banyak calon pengusaha yang merugi, masuk dari satu seminar ke seminar lain dibekali motivasi-motivasi

yang meledak-ledak. Mereka asal main terobos, seperti mendaki gunung tanpa bekal. Mungkinkah mereka sukses? Hanya 1%, sisanya mati kelaparan ataupun patah tulang jatuh dari ketinggian.

Jadi, jika saat ini motivasi Anda meledak-ledak untuk menjadi seorang pengusaha, pikirkanlah usaha apa yang akan Anda jalankan. Apakah Anda punya pengalaman di bidang tersebut dan, yang terpenting, mulailah dari yang kecil terlebih dahulu.

Kerugian dari bertindak adalah tidak bertindak dan juga tindakan ceroboh. Apa pun jenis tindakan Anda, apakah itu perang atau berbisnis, Anda perlu bekal yang akan dapat membantu Anda dalam proses bertindak nantinya.

Cepat itu baik, tapi jangan tergesa-gesa. Tergesa-gesa terkesan seperti dadakan, tanpa ada pemberitahuan dan persiapan.



*Lebih baik cepat dan selamat dari
pada tergesa-gesa tapi celaka.*

KEKUATAN DARI KESUKSESAN
ADALAH TIDAK PERNAH MENGENAL
KATA GAGAL

Ketika dua orang pendekar saling berhadapan untuk bertarung dan ketika pendekar A hampir kalah dan memutuskan untuk melariakn diri, ia berkata kepada dirinya sendiri, “Kali ini saya gagal, tapi saya akan mencobanya lagi tahun depan. Saya akan berlatih keras.”

Sesungguhnya, pendekar A telah gagal total. Dia tidaklah berpikir mungkin saja pendekar B akan berdiam diri, malah mungkin saja pendekar B akan jauh lebih sakti lagi tahun depan.

Perlakukan usaha Anda sebagai *end of your life, fight for it till die*. Spirit semacam ini juga yang telah dilakukan orang-orang Amerika dalam membangun *the new world* yang saat ini menjadi *the most powerful country on the earth*.

Ketika seorang membangun bisnisnya dengan konsep “Kegagalan adalah cambuk menuju keberhasilan”, maka dia telah berpikir gagal diawal karena *the spirit* atau kekuatan yang keluar dari dirinya menjadi tidak maksimal. Ketika dia harus menerima cobaan

yang besar dalam menjalankan bisnisnya, ketika dia harus jatuh tersungkur, ketika beban yang dibawanya terlalu berat, dan ketika dia harus menangis-nangis darah, maka dia akan memutuskan untuk mundur dan berpikir bahwa ini adalah kegagalan dan cambuk saya menuju sukses.

Sungguh hal yang disayangkan, kesuksesan yang sebenarnya sudah didepan mata harus gagal hanya karena ketiadaan “*the spirit of never Failure*”.

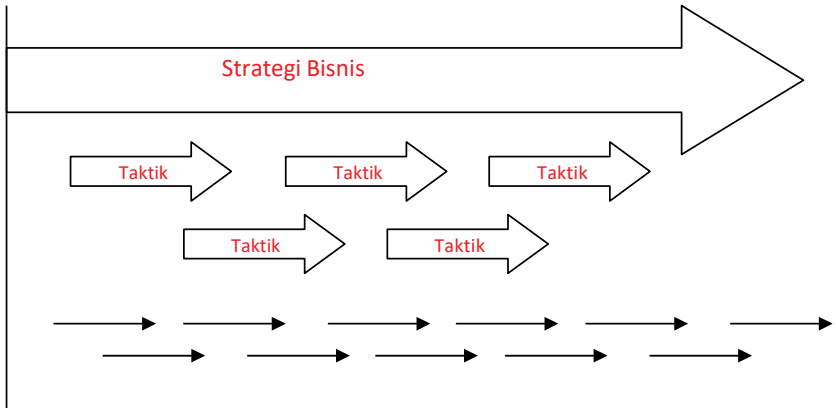
Tulisan ini bukan sekadar teori, saya pun mengalaminya saat pertama kali membangun usaha pertama saya, *British 5 International*. Pertama kali membangun bisnis ini, saya memakai 99% modal pinjaman dari oran lain. Tahun pertama adalah tahun tersiksa sampai dititik yang paling dasar dari kehidupan saya. Jika saat itu saya berpikir ini adalah kegagalan yang tertunda, mungkin saya akan gagal selamanya. Prinsip saya, “Jika bisnis ini mati, saya akan mati juga”. Saya tidak ada pilihan lain, kecuali maju. Seperti cerita seorang panglima perang China yang harus membakar seluruh kapalnya dan berkata kepada prajuritnya, “Saya telah membakar semua kapal. Kalian tidak ada pilihan lain kecuali berperang atau mati sia-sia”.

Banyak orang yang tidak berani mengambil tindakan sepenuh jiwa karena mereka takut gagal. Pada akhirnya, mereka harus menerima kurang dari apa yang seharusnya mereka dapatkan.

184. Entrepreneurship Revolution

Percepatan dan lonjakan didunia bisnis semakin tajam, hal ini ditandai dengan semakin meningkatnya penggunaan sosial media melalui virtual-virtual dan situs-situs yang semakin mudah aksesibilitasnya, semakin cepat berarti semakin tinggi tingkat revolusinya.

Revolusi ini juga ditandai dengan evolusi marketing, dari yang trandisional marketing, relationship marketing, content marketing, *E-marketing* dan sampai mobile marketing dan perubahan strategi-taktik pemasaran.



Gambar 18.1: Revolusi Startegi-Taktik Bisnis

Penggunaan strategi-strategi dan taktik-taktik pemasaran seyogianya memiliki daya ungkit yang spektakuler dalam melakukan lonjakan-lonjakan dan percepatan-percepatan yang besar-besaran maka diharapkan mendapatkan hasil (output) yang besar-besaran juga. Bagi konsumen lonjakan dan percepatan ini disikapi dengan pertanyaan; kenikmatan yang diperoleh, kenyamanannya bagaimana, kenapa harus percaya dengan yang ditawarkan, apa keuntungannya, dan lain sebagainya.

Adanya perubahan lingkungan yang signifikan dan sarat dengan ketidak pastian memaksa perusahaan untuk terus berpikir supaya perusahaan bisa hidup stabil dan memenangkan persaingan. Adanya globalisasi telah membawa pengaruh yang besar bagi seluruh kegiatan ekonomi, yang ditandai dengan mengalirnya barang dan jasa dari satu negara kenegara lain tanpa batas. Kondisi ini memaksa kita untuk melakukan perubahan secara besar-besaran dalam bidang bisnis dan inilah yang kitanamakan revolusi kewirausahaan.

18.5. Membangun Content Marketing

Perusahaan harus memberdayakan semua potensinya bagaimana menarik potensi pelanggan baik yang pelanggan potensial yang sudah menjadi pelanggan maupun sebagai pendatang baru (*new customers*).

Sang pendiri Microsoft, Bill Gates dalam artikel yang ditulis olehnya pada 1996 menyatakan bahwa konten adalah sumber yang dia harapkan menjadi salah satu pendapatan *rill* dari internet, seperti halnya yang sudah dilakukan penyiaran. Sebagaimana kita para pemilik bisnis dan marketer telah diketahui, siaran televisi dan radio sudah menjadi salah satu media terbaik perusahaan untuk menyampaikan informasi dan hiburan.

Namun, popularitas televisi cenderung stagnan dan bahkan radio cenderung meredup. Dalam berbagai riset dan studi, semakin sedikit *audiens* berusia muda yang menonton televisi dan mendengarkan radio secara rutin. Mereka lebih memilih media internet sebagai sarana mendapatkan informasi dan hiburan. Ringkasnya, tulisan Bill Gates pada 3 Januari 1996 sudah menjadi kenyataan, konten internet menjadi salah satu sumber pendapatan utama perusahaan.

Content Marketing

Content marketing dapat didefinisikan sebagai teknik marketing dalam membuat dan mendistribusikan konten yang konsisten, relevan, dan bernilai untuk menarik dan mendapatkan audiens yang sudah dipilih dengan tajam (content marketing institute). Content marketing dilakukan dengan tujuan membangun basis audiens yang turut membangun bisnis dan menciptakan tindakan konsumen yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Kita dapat mengetahui bahwa sepotong konten adalah bagian dari kampanye content marketing yang menguntungkan saat mampu menarik pembaca, orang-orang mau membacanya dan bukan menghindarinya, serta akan lebih baik lagi, mau membagikannya. Karenanya, *content marketing* yang kita buat memiliki hubungan erat

dengan produk kita. Kita mengedukasi audiens agar mereka mengetahui, menyukai, dan cukup percaya untuk bertransaksi dengan bisnis kita.

Seakan-akan melakukan content marketing adalah hal yang mudah. Lebih tepatnya, content marketing menjadi hal yang terasa simple jika para pebisnis, pengelola merek, dan marketer rajin mengulik hal-hal yang dibutuhkan audiens saat mencari informasi berdasarkan penelusuran kata kunci di internet, mempelajari perilaku membaca di dunia digital, dan mengetahui cara menyusun konten internet yang menarik sekaligus mengikat.

Contoh Content Marketing

Untuk mempermudah pemahaman, berikut ini tabel 18.1 adalah lima contoh content marketing yang mampu menarik perhatian pelanggan produk kita.

Tabel 18.1: Content Marketing

No	Content	Keterangan
1	Laman situs	Apa yang membedakan situs biasa dengan situs yang menerapkan content marketing? Jawabannya adalah aplikasi Search Engine Optimization (SEO). Menggunakan SEO dalam membangun situs berarti meningkatkan jaminan mendapatkan kunjungan organik. Situs yang membangun artikel dan konten di dalamnya dengan basis SEO juga lebih sehat dimata para audiens karena relatif mudah ditemukan melalui penelusuran internet.
2	Infografis	Infografis dapat dikatakan adalah versi trendi dari data statistic. Melalui data-data yang tampil dalam bentuk grafik, diagram, dan tampilan penuh informasi lainnya yang penuh warna dan didesain secara menarik, infografis menjadi alat efektif menarik perhatian konsumen. Infografis yang baik biasanya

		mampu membuat orang-orang membaca berkeinginan untuk membagikannya dalam lingkaran jejaring sosial yang dimiliki.
--	--	---

3	Video	<p>Video dapat menjadi salah satu contoh content marketing yang memiliki sifat viral. Ini bisa dilihat pada video-video yang banyak beredar di internet meski usianya sudah tahun-tahunan, misalnya membersihkan karat dengan minuman berkarbonisasi, mengendarai sepeda motor secara ekstrim, perilaku superstar ditengah-tengah keramaian, atau kucing yang buar air besar di toilet, lalu menekan tombol siram secara mandiri.</p> <p>Video-video tersebut memiliki kekuatan content marketing yang sangat baik. Hal yang paling menarik adalah, membuat video tidak harus mahal dan sulit. Membuat video secara amatir pun tetap mampu menarik perhatian audiens, misalnya saat meluncurkan produk baru atau varian baru. Hal yang perlu diingat adalah, pemahaman audiens dan kata kunci "keuntungan".</p>
---	-------	---

4	Buku	<p>Buku, dalam konteks artikel adalah buku elektronik, adalah salah satu contoh content marketing yang sangat baik. Namun sayangnya tingkat efektivitas buku sebagai content marketing masih rendah di Indonesia. Hasil ini mungkin dikarenakan budaya membaca yang rendah di Indonesia.</p> <p>Meski demikian, patut menjadi pembelajaran bahwa di negara- negara dengan budaya membaca yang sangat baik, khususnya negara maju, buku juga menjadi alat pemasaran. Melalui buku, entitas dalam tampilan individu atau perusahaan mampu</p>
---	------	---

		meningkatkan keuntungan perusahaan. Misalnya seorang pengajar pendidikan eksekutif yang mampu meningkatkan jumlah klien yang membutuhkan jasanya karena buku yang sudah diterbitkan.
5	Podcast	<p>Perlu diketahui bahwa dari segmentasi pelanggan produk kita, ada juga subsegmentasi yang lebih mengandalkan pendengaran saat mengolah informasi atau mencari hiburan. Podcast adalah salah satu alat yang sangat baik untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan auditori. Bisa jadi mereka mengetahui informasi mengenai suatu produk saat streaming radio atau mengunduh buku audio.</p> <p>Ingat integrasi 360 derajat jika kita ingin berkomunikasi dengan konsumen. Jika kita memiliki dana yang mencukupi, kita bisa lakukan aktivasi content marketing di semua media, khususnya di ranah internet yang biasa dikonsumsi oleh pelanggan kita</p>

18.6. Membangun E-Marketing (Internet of Think)

Digital marketing atau transaksi perdagangan daring yang berbasis internet mengalami pertumbuhan yang signifikan, estimasi disejumlah survey sungguh menakjubkan.

Ragam pilihan yang termasuk dalam ranah e-marketing berikut ini Tabel 18.2 menjelaskan untuk mendukung kegiatan pemasaran adalah sebagai berikut:

Tabel 18.2: Ranah E-Marketing

No	Ragam E-Marketing	Keterangan
1	E-Commerce	Adalah model bisnis dalam penjualan produk dengan tiga kemungkinan: (1) B2C dimana produk di jual langsung ke konsumen, (2) B2B dimana perusahaan menjual produk ke perusahaan lain (antar perusahaan atau antar bisnis), dan (3) C2C konsumen menjual produk ke konsumen lain.
2	Lead based website	Strategi dimana organisasi menghasilkan nilai dari lead penjualan via website, mirip dengan walk in customer di dunia ritel. Model ini sering disebut organic leads.
3	Affiliate marketing	Sebuah proses dimana produk yang dikembangkan oleh satu entitas untuk dijual oleh penjual aktif (lain) dengan berbagai keuntungan. Entitas yang memiliki produk mungkin menyiapkan/memberikan beberapa materi pemasaran (misalnya), sales letters, afiliasi link, fasilitas tracking, dan lain-lain), walaupun tidak selalu, E-commerce sering menawarkan program afiliasi. Cara kerja afiliasi marketing, perusahaan merekrut rekanan untuk mempromosikan produk, dengan model komisi atau imbalan serupa lainnya untuk setiap

		penjualan, pengunjung, pelanggan, atau membawa pelanggan keperusahaan.
4	Display advertising	Tampilan iklan melibatkan penggunaan iklan banner yang ditempatkan diwebsite pihak ketiga untuk mengarahkan lalu lintas kewebsite perusahaan itu sendiri dan meningkatkan kesadaran produk

5	Email marketing	Perusahaan yang menggunakan email mengirim promosi secara langsung kepada pelanggan
6	Interactive advertising	Iklan interaktif melibatkan penggunaan animasi dan teknik grafis lainnya untuk membuat iklan yang melibatkan audiens dan mengundang partisipasi
7	Search engine marketing	Adalah serangkaian taktik online (bila dikombinasikan dengan search engine optimization) dapat meningkatkan visibilitas konten website untuk meneliti, menyampaikan pesan dan positioning sebuah website di mesin pencari untuk mendapatkan exposure maksimum dari website, menarik pelanggan, menghasilkan kesadaran merek, membangun kepercayaan pelanggan, dan fungsi lain yang akan meningkatkan ekposur dan lalu lintas ke website perusahaan.
8	Viral marketing	Adalah teknik yang mendorong pelanggan untuk menyampaikan informasi interaktif tentang produk kepada orang lain secara berantai, misalnya melalui email interaktif atau video klip.

9 Local internet marketing	Merupakan strategi dimana sebuah perusahaan kecil menggunakan internet untuk menemukan dan memelihara hubungan yang menguntungkan, misalnya menggunakan media sosial marketing untuk promosi penjualan online.
------------------------------	--

Keunggulan E-Marketing

Perusahaan dapat memperoleh hasil maksimal dari penggunaan e-marketing, jika mampu menerapkan prinsip-prinsip kunci: *Reciprocity, commitment and consistency, social proof*

of consensus, authority, liking, dan scarcity secara berkelanjutan. Sejumlah keunggulan E-marketing yang dapat dinikmati oleh perusahaan dalam Tabel 18.3 menjelaskan adalah sebagai berikut:

Tabel 18.3: Keunggulan E-Marketing

No	Keunggulan E-Marketing	Keterangan
1	Biaya rendah	Biaya iklan yang identic dengan dana besar dalam model legacy marketing bisa dikurangi, tanpa mengurangi hasilnya, mampu membuat perusahaan low budget, high impact marketing. Semakin cerdas marketer membangun strategi dan cara mengeksekusinya efektif, maka investasi marketingnya semakin murah, ROI-nya semakin lebih tinggi. Rasio biaya terhadap jangkauan target pemirsa pelanggan, perusahaan dapat menjangkau khalayak luas dengan sebagian kecil dari keseluruhan anggaran periklanan, bisnis memiliki keuntungan untuk menarik konsumen dengan cepat. Strategi dan efektivitas keseluruhan kampanye pemasaran tergantung pada tujuan bisnis dan analisis biaya volume laba.
2	Lebih beda	<p>Dengan komunikasi yang semakin horizontal, posisi seorang individu jadi lebih kuat, terutama dengan adanya sosial media yang memungkinkan tiap orang untuk bersuara. Karena semakin banyak individu yang bersaing, maka bukan hanya sebatas lebih baik dari yang lain tetapi yang lebih penting adalah menjadi yang lebih beda.</p> <p>Perkembangan E-marketing telah menciptakan sebuah social network marketing (jejaring pemasaran horizontal) yang luas. Aplikasi aktifitas pemasaran dengan bantuan situs media sosial seperti faceboo, myspace, ebay, apple, amazon, youtube, flickr, blogs, dig, linkedin, Friendster, twitter, nexopia, rss, dan g-wave marketing mampu</p> <p>membentuk berbagai kepentingan interaksi antar pribadi atau masyarakat luas, mampu memfasilitasi perusahaan dengan pelanggan secara online tanpa hambatan geografis. Masing-masing media sosial ini memiliki jumlah member</p>

		<p>yang besar, mereka menghabiskan waktu 20 sampai 30 menit per hari melakukan aktivitas di media itu.</p>
--	--	--

3	Interaksi intensif	<p>Penggunaan E-marketing memungkinkan konsumen berinteraksi secara intensif, membentuk komunitas, mengekspresikan aspirasinya, memuji, berkeluh-kesah bahkan menghujat produk yang ia gunakan, melalui media ini marketer dapat memengaruhi konsumen, membangun komunitas pelanggan (segmentasi online), menciptakan loyalitas, mengembangkan interaksi dan dialog dengan konsumen, melakukan riset untuk mengetahui perilaku konsumen, atau mengembangkan produk baru dengan pendekatan horizontal.</p> <p>E-marketing ini mengajari marketer untuk berinteraksi interaktif, two way traffic, "many to many" dalam setiap komunitas. Melalui kekuatan social network marketing individu terkoneksi sebagai citizen of the world dengan internet dan spirit yang sama, misalnya: ingin kerja bersama, bermain bersama, dan saling tukar ide untuk kehidupan yang lebih baik.</p>
---	--------------------	---

4

Memertahankan pelanggan

Masalah terpenting dalam pemanfaatan media online ini adalah: pertama, bagaimana mendapatkan trafik sebanyak mungkin kesitus web kita, dan kedua, adalah bagaimana berada diposisi terbaik disearch engine marketing.

Trafik yang tinggi kesebuah website itu penting sebagai tahap awal sebuah E-marketing, oleh karena itu komponen pembuatan situs web yang baik, akan mampu antara 70-90% dari trafik yang datang mau melihat-lihat sebagian besar situs web dan melakukan interaksi disitu.

Karena situs web itu sifatnya interaktif, maka setelah ada trafik masuk, sempat membukan halaman dalam, maka kemungkinan ada efek berikutnya adalah sales, bisa berupa order secara online, kunjungan langsung kedunia nyata, telepon, atau bisa saja informasi itu melekat dibenak pengunjung, sehingga ketika mereka akan membeli produk sejenis, yang dipilih adalah produk yang dilihat di situs (customer acquisition). E-marketing akan berhasil 100% jika pengunjung atau pembeli, dating atau membeli secara terus-menerus disitus perusahaan (termasuk pembelian ulang atau mendapatkan pelanggan baru), memertahankan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, "two major factors of marketing are the recruitment of new customers (acquisition) and the retention and expansion of relationship with existing customers

5	Customer partnership	<p>Sebagaimana dijelaskan dimuka, dalam jejaring sosial, para pengguna menciptakan komunitas atas dasar semangat yang sama atau kepentingan yang sama (segmentasi) dari semua lapisan masyarakat di mana saja diseluruh belahan dunia ini untuk berinteraksi satu sama lain. Kemampuan perusahaan berkomunikasi dan mendapatkan kepercayaan dan cinta dari komunitas, maka komunitas ini akan membantu memasarkan perusahaan dan memertahan dalam perusahaan terhadap ancaman yang datang dari luar komunitas, dari perspektif pemasaran, hal ini merupakan potensi pasar luar biasa yang mudah ditemukan dan dapat dimanfaatkan untuk menjalankan aktivitas pemasaran, jejaring sosial ini menjadi salah satu alternative media pemasaran yang memberikan keuntungan besar dibandingkan media pemasaran lainnya yang sering disebut sebagai kegiatan membuang-buang uang tanpa mengetahui hasilnya, sebaliknya dengan bantuan E-marketing, marketer bisa melakukan semua aktivitas pemasaran yang tidak hanya efisien tetapi juga sekaligus efektif.</p> <p>Dengan dukungan E-marketing yang semakin canggih, menempatkan pelanggan sebagai partner atau 'teman' dalam sebuah jaringan.</p> <p>Layanan tersebut bisa dimanfaatkan sebagai pendukung strategi one-to-many, dengan cara mem-broadcast informasi sekaligus many-to-many, karena dari situs social network marketing, perusahaan bisa memperoleh feedback pelanggan maupun pelanggan potensial secara dialogis.</p> <p>Pendekatan horizontal tidak memerlukan dana besar, E-marketing ini gratis, banyak orang yang menyebutnya sebagai gerakan pemasaran yang low cost but high impact.</p>
---	----------------------	---

untuk sounding dan menimbulkan respons keingintahuan orang lain tentang produk. Pemilihan influencer dalam sebuah komunitas harus benar- benar tepat agar pesan yang disampaikan dapat memenuhi tiga tujuan yaitu, memperluas dan memperkuat relasi, sumber pendatang traffiv, mencetak loyal follower dan pelanggan setia.

6	Pengukuran statistik	Inisiasi marketing online mengharuskan pengguna untuk mengklik iklan, mengunjungi sebuah website, dan untuk melakukan tindakan yang ditargetkan. Semua aspek kegiatan pemasaran dapat diuji. Dalam banyak kasus melalui penggunaan sebuah server iklan, para pengiklan dapat menggunakan metode pembayaran per pesan/per klik/per tindakan dan seterusnya. Oleh karena itu, marketer dapat menentukan pesan atau penawaran yang lebih menarik bagi konsumen. Tingkat keberhasilan sebuah kampanye pemasaran dapat ditelusuri/ dilacak dan diukur dengan segera
---	----------------------	--

18.7. Membangun Mobile Marketing

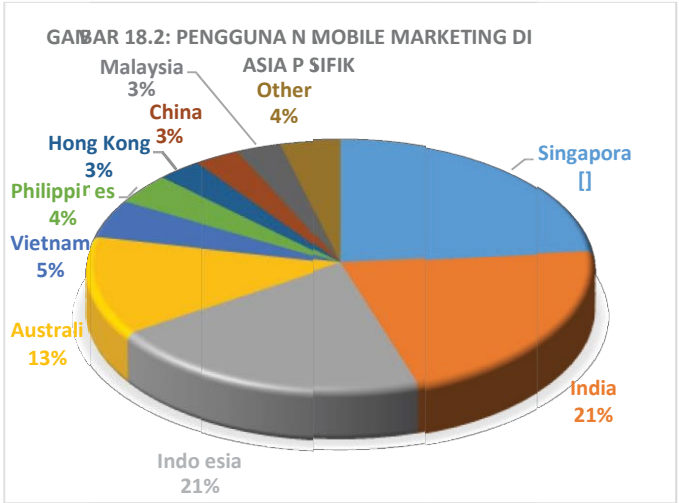
Tajamnya kompetisi dunia bisnis telah menyebabkan mobile marketing salah satu model pemasaran yang diperhitungkan. Hal ini berakibat semakin seringnya akses terhadap content mobile marketing yang akhirnya meningkatkan potensi dan *market share* yang lebih luas.

Mobile Marketing *Association Warc* telah melakukan survey dikawasan Asia Pasifik yang melibatkan 287 responden di 17 negara. Salah satu temuannya menyatakan bahwa Indonesia menempati posisi negara ketiga terbesar (21%) dalam penggunaan mobile marketing, sementara posisi pertama diduduki Singapura (24%) dan posisi kedua oleh India (22%). Survei dikirimkan kepada para *brand advertiser*, *creative agency*, dan *specialist mobile agency*. Menurut pengalaman marketer di Asia Pasifik, mereka menyadari betapa sangat penting (65%) mobile marketing bagi industri pemasaran dan melihatnya sebagai channel yang cukup efektif (54%) untuk masa kini dan yang akan datang.

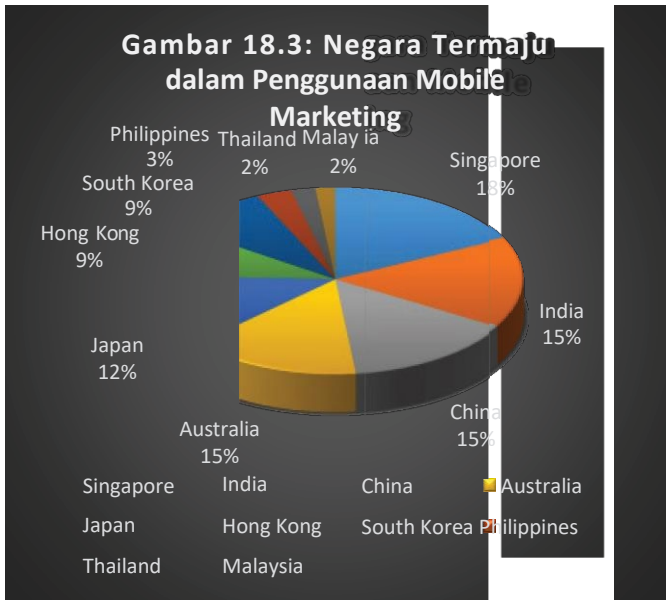
Dilansir dari Mobile Marketing *Association*, mobile marketing memiliki pengertian sebagai seperangkat praktik yang memungkinkan organisasi untuk berkomunikasi dan terlibat dengan *audiens* secara interaktif dan relevan melalui mobile *device/network*. Mobile marketing banyak dilakukan oleh brand advertiser (25%), media agency (31%), serta media *owner* (12%) dan *mobile agency* (11%). Mobile marketing yang dinilai penting dan akan terus berkembang dalam lima tahun ke depan dapat dilihat potensinya dari tiga sisi, yaitu dari sisi biaya (*costs*), dari sisi strategi (*strategic*), dan dari inovasi (Innovation).

Biaya

Dari sisi biaya terdapat hasil survei yang cukup menarik. Didapatkan bahwa tidak ada yang meyakini biaya mobile marketing akan mengalami penurunan pada tahun ini. Walau hasil survei itu menyatakan bahwa biaya penggunaan mobile marketing selama tiga tahun berakhir hanya menghabiskan kurang 10% dari biaya pemasaran perusahaan.



Dengan alokasi yang tidak terlalu besar, sebagian besar responden percaya bahwa alokasi biaya untuk mobile marketing akan terus bertumbuh. Apabila melihat jangka panjangnya, 1 dari 5 responden (21%) berekspektasi pertumbuhan 2 kali lipat di 5 tahun akan datang.



Strategi

Mobile marketing terbagi kedalam beberapa channel antara lain berupa *display, social marketing, content, search, app development, coupons/discounts*, SMS marketing, serta loyalitas schemes. Pada tahun 2015, hasil survei Warc menyatakan bahwa sebagian besar klien lebih memilih kegiatan pemasaran terbesar, yaitu *display*, dengan porsi 70%; *social*

marketing (49%); dan content (33%). Signifikansi dari *display advertising* akan mulai terkalahkan dengan prediksi responden yang menyatakan *display advertising* mengalami penurunan (44%) ditahun 2020. Sementara itu, channel yang menanjak naik mengalahkan *display advertising* yaitu sosial marketing dan content (49%).

Untuk tahun 2015, channel media yang paling sering digunakan tetap diduduki oleh media sosial, online search, dan televise. Ketiganya merupakan channel yang tak tergantikan sama pada tahun sebelumnya. Penggunaan mobile marketing cukup besar digunakan sebagai alat pengukut interest dan engagement pada kampanye media. Di tahun 2015, proporsi frekuensi penggunaan untuk tujuan tersebut diyakini cukup sering (46%) dan sangat sering (30%).

Dengan segala keunggulan dan prediksi akan kemungkinan mobile marketing akan terus bertumbuh pada lima tahun berikutnya, terdapat beberapa hambatan dalam pertumbuhannya. Tantangan pertama yaitu keahlian dalam industri mobile itu sendiri (40%).

Inovasi

Pasar yang memilii tingkat Inovasi paling tinggi dalam penggunaan mobile marketing adalah Singapura (41%), diikuti India, Tiongkok, Australia, Jepang, Filipina, Thailand, dan Malaysia. Indonesia belum termasuk 10 negara yang mengoptimalkan inovasi pada kegiatan mobile marketing. Dengan menduduki negara ketiga terbesar dalam penggunaan *mobile marketing* Indonesia masih memiliki peluang besar dalam peningkatan inovasi penggunaannya. Masih banyak inovasi yang perlu dilakukan dalam tren perkembangan mobile marketing di Indonesia.

Pada tahun 2015, kategori yang paling memiliki inovasi dalam mobile marketing adalah *travel, transport, and tourism* (37%). Diikuti oleh *food and beverage* (36%) serta *leisure and entertainment* (33%). Ketiga kategori tersebut selalu masuk dalam tiga terbesar sejak tahun 2013. Kategori tersebut memang tidak dapat dipungkiri memiliki tingkat inovasi yang cukup baik karena selain persaingan diantara kompetitor, konsumen memiliki ekspektasi yang cukup tinggi pada kategori ini. Penemuan unik justru terdapat dikategori *financial*, yang mengalami penurunan dari tahun 2013 (31%) menuju tahun 2015 (24%).

Location based marketing merupakan teknologi *mobile* yang paling dirasa penting (84%) oleh klien, dan dinilai akan terus mengalami kenaikan (85%) ditahun 2020. Sama halnya dengan *mobile wallet* yang diyakini mengalami peningkatan sampai lima tahun ke depan. *Mobile gaming* dan *QR code* diyakini akan mengalami penurunan penggunaannya dalam lima tahun kedepan. *Mobile marketing* dipertimbangkan lebih lanjut oleh pemasar di Indonesia agar mampu menjangar konsumen yang lebih besar.

Kosa Kata (glossary)



Additive

mempunyai sifat dapat dijumlahkan

- Lawan *additive* ialah nonadditive
- Contoh *additive*: uang A Rp 5.000,-, uang B Rp 3.000,-
- Gabungan dari pada uang A dan uang B adalah Rp 8.000,-
- Contoh *non additive*: Satu-satuan barang A mendatangkan kepuasan kepada seorang konsumen 10 sakep, satu satuan barang B mendatangkan kepuasan sebanyak 20 sakep. Kalau kepuasan yang dihasilkan oleh kedua barang tersebut *non additive*, maka berarti bahwa pengkonsumsian satu-satuan barang A dan satu-satuan barang B bersama-sama tidak perlu menghasilkan kepuasan sebanyak 30 sakep. Dapat lebih dari 30, dapat kurang dari 30, bahkan dapat pula lebih kecil dari 10 sakep.

Adversitas: Sikap tahan terhadap penderitaan, berani menghadapi tantangan, dan risiko dalam perjalanan hidup.

○ **Anggaran Konsumen**, garis anggaran pengeluaran konsumen, *consumer's budget line, consumption possibility line*

Garis yang menunjukkan berbagai kombinasi dua barang atau lebih yang dapat dibeli oleh seorang konsumen dengan menggunakan seluruh penghasilan yang diperolehnya atau dengan menggunakan seluruh uang yang disediakan untuk membeli barang-barang tersebut.

○ **Atribut, atribut**

Jasa atau kegunaan suatu barang atau jasa

- pendekatan atribut adalah teori perilaku ekonomi konsumen hasil pemikiran Kelvin Lancaster yang mengasumsikan bahwa tingginya kepuasan konsumen tidak langsung ditentukan oleh kombinasi barang dan atau jasa yang dikonsumsi melainkan lebih ditentukan oleh atribut barang dan atau jasa yang dikonsumsi.

○ **Barang, goods**

Alat pemuas kebutuhan manusia yang berwujud

- Catatan: Dalam buku ini kata “barang” diergunakan dalam artian luas, yang meliputi baik alat pemuas kebutuhan yang berwujud maupun juga yang tidak berwujud, yang biasa disebut ‘jasa’ atau ‘service’.

○ **Barang komplementer, complementary goods**

Dua barang atau lebih yang dalam memenuhi kebutuhan yang sama dipergunakan bersama-sama. Contoh: Mobil dan bensin, tali sepatu dan sepatu.

- Elastisitas silang diantara dua barang atau lebih yang mempunyai hubungan komplementer adalah cukup berarti dan mempunyai tanda negatif

○ **Barang Kosumsi, Consumption goods**

Barang yang langsung dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup konsumen.

○ **Barang Pribadi/Swasta, private goods**

Alat pemuas kebutuhan manusia yang pada umumnya mengenai masalah penyediannya diserahkan sepenuhnya kepada sektor swasta melalui mekanisme pasar.

- Lawan “barang pribadi” adalah “barang publik”. (lihat: barang publik)

Barang Produksi, *public goods*

Alat pemenuh kebutuhan manusia yang pada umumnya penyediaannya dilakukan oleh pemerintah dengan pertimbangan bahwa untuk barang atau jasa tersebut, seperti misalnya jalan umum, jembatan, pelabuhan, keamanan, peradilan, dan sebagainya, kalau masalah penyediaannya diserahkan kepada sektor swasta melalui mekanisme pasar, tingkat pemenuhan kebutuhan masyarakat akan barang tersebut tendensinya kurang memadai.

- Catatan: dalam buku ini perhatian kita hanya terbatas pada barang pribadi atau “*private goods*” saja, sedangkan teori mengenai “barang publik” adalah di luar ruang lingkup buku ini.

Barang Substitusi, *substitute goods*

Dua barang konsumsi atau lebih yang dari segi konsumen dengan lainnya sebagai alat pemenuh kebutuhan yang sama dapat saling menggantikan.

- Elastisitas silang antara yang substitusi cukup berarti dan mempunyai tanda positif.

Barang Bebas, *free goods*

Alat pemenuh kebutuhan manusia yang tersedianya dalam perekonomian jauh lebih besar dari pada kebutuhan manusia yang dapat dipenuhi dengan menggunakan alat-alat pemenuh kebutuhan tersebut.

- Semua benda bebas tidak mempunyai harga pasar/harga tukar

Benda Ekonomi, *economic goods*

Alat pemenuh kebutuhan manusia, yang dapat berupa barang, jasa atau sumber daya, yang tersedianya dibandingkan dengan kebutuhan manusia yang dapat dipenuhi dengan menggunakan benda tersebut relatif terbatas.

- Semua benda ekonomi menggunakan harga pasar/harta tukar

Berani berwirausaha: tindakan seseorang yang harus segera memulai hidupnya berpikir untuk berwirausaha.

Business plan: Dokumen tertulis yang menjelaskan rencana perusahaan/pengusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang usaha yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan, menjelaskan keunggulan bersaing usaha, serta menjelaskan berbagai langkah yang harus dikerjakan.

Ceteris Paribus, other things being equal

‘Asumsi *ceteris paribus*’ merupakan asumsi yang mengandaikan semua faktor yang mempengaruhi nilai variabel-variabel eksogen tidak berubah, kecuali kalau secara eksplisit dinyatakan sebaliknya.

Ekonomi Makro, *Macroeconomics*, teori ekonomi makro, *macroeconomic theory* *aggregate economic analysis.*

Bagian dari ilmu ekonomi yang khusus mempelajari mekanisme bekerjanya perekonomian sebagai suatu keseluruhan.

○ **Ekonomi Mikro, *Microeconomics***, teori ekonomi mikro, *microeconomic theory, price theory* (dalam artian yang luas) bagian dari ilmu ekonomi yang khusus mempelajari perilaku-perilaku ekonomi

○ **Ekuilibrium, *equilibrium***

Keadaan dimana tidak dijumpai kecenderungan untuk berubah. Ekuilibrium konsumen, *consumer equilibrium* pola kegiatan konsumsi seorang konsumen di mana tidak dijumpai adanya kecenderungan untuk berubah. Keadaan ini dijumpai apabila dengan pendapatannya yang jumlahnya tertentu konsumen telah menemukan kombinasi konsumsi yang mendatangkan kepuasan maksimu baginya. Dengan pendek kurva tak acuh keadaan ini dicapai pada kombinasi barang konsumsi yang ditunjukkan oleh titik singgung kurva tak acuh pada garis anggaran pengeluaran konsumen.

○ **Ekuilibrium Pasar, *market equilibrium***

Keadaan pasar dimana tidak dijumpai adanya kecenderungan perubahan harga atau perubahan kuantitas barang atau jasa yang diperjual belikan.

- keadaan seperti ini terjadi pada pasar harga dan kuantitas seperti yang ditunjukkan oleh titik potong kurva permintaan pasar dengan kurva penawaran pasar.

○ **Elastik, *elastic***

Angka elastisitas permintaan dan atau penawaran yang nilainya sebesar tidak terhinga.

Kurva permintaan atau kurva penawaran yang berbentuk garis lurus dan sejajar dengan sumbu kuantitas adalah elastik sempurna.

○ **Elastisitas, *elasticity***

salah satu macam tolak ukur untuk mengukur derajat identitas hubungan sebab-akibat antar variabel yang satu dengan variabel yang lain.

$$\frac{\Delta V_t / V_t}{\Delta V_b / V_b}$$

rumus umum elastisitas:

$$E =$$

Vt Di mana: E : koefisien atau angka elastisitas

V_b : nilai variabel tergantung

: nilai variabel bebas

○ **Elastisitas harga kurva penawaran, *price elasticity of supply***

Derajat intensitas reaksi produsen dalam bentuk perubahan jumlah barang yang ditawarkan terhadap perubahan harga satuan barang tersebut.

○ **Elastisitas harga kurva permintaan, *price elasticity of demand***

Derajat intensitas reaksi produsen dalam bentuk perubahan jumlah barang yang diminta terhadap perubahan harga satuan barang tersebut.

- rumus dasar elastisitas harga:

$$\frac{\frac{\Delta Z}{Z}}{\frac{\Delta H_z}{H_z}} E_h$$

E_h Di mana: elastisitas harga

$H_z Z$: jumlah barang Z yang diminta

: harga satuan barang Z

○ **Elastisitas pendapatan kurva permintaan, *income elasticity of demand***

Derajat intensitas reaksi pembeli/konsumen dalam bentuk perubahan jumlah barang yang diminta terhadap perubahan harga satuan barang tersebut.

- Untuk pasangan barang yang mempunyai hubungan komplementer, elastisitas silangnya bertanda negatif. Sebaliknya, untuk pasangan barang yang mempunyai sifat substitusi angka elastisitas silangnya bertanda positif.

○ **Elastisitas titik, *point elasticity***

Angka elastisitas tang data untuk menurunkannya berasal dari satu titik kedudukan pada sebuah kurva permintaan atau sebuah kurva penawaran.

○ **Diversifikasi usaha:** Penganekaragaman produk (bidang usaha) atau ~~laka~~ perusahaan yang dilakukan suatu perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan sehingga arus kas perusahaan dapat lebih stabil, ini dilakukan perusahaan untuk mengatasi krisis ekonomi, sehingga apabila suatu perusahaan mengalami kemerosotan pendapatan disalah satu produk atau negara/daerah lain mendapatkan kelebihan pendapatan, sehingga kekurangan yang terjadi bisa tertutupi.

○ **Etika:** Keyakinan pribadi seseorang mengenai apakah suatu perilaku, tindakan, ~~ake~~ keputusan benar atau salah.

○ **Etika usaha:** Sistem nilai atau norma yang dianut oleh perusahaan ~~shg~~ acuan perusahaan, manajemen dan karyawannya untuk berhubungan dengan lingkungannya, baik internal maupun eksternal.

○ **Fungsi permintaan, *demand function***

Persamaan fungsi yang menunjukkan hubungan antara jumlah-jumlah suatu barang per satuan waktu seorang konsumen atau sekelompok konsumen ingin dan sanggup untuk membelinya pada berbagai kemungkinan nilai dari pada satu variabel penentu atau lebih dimana paling sedikit satu variabel penentunya bukan variabel harga barang tersebut.

○ **Hubungan substitusi**

Hubungan antara dua barang konsumsi dengan tingkat substitusi batas yang tingginya tetap.

- Contoh pasangan barang yang mempunyai hubungan substitusi sempurna ialah film berisi 24 gambar dan film berisi 36 gambar.
- Kurva tak acuh sepasang barang yang mempunyai hubungan substitusi sempurna berbentuk garis lurus.

○ **Hukum ekonomi**, *economic law, kesimpulan teoritik, economic principle*

Keajegan perilaku ekonomi pelaku-pelaku ekonomi atau keajegan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel ekonomi.

○ **Hukum guna batas yang semakin menurun**, *the law of diminishing marginal utility/hukum Gossen I*

Hukum ekonomi yang menyebutkan bahwa semakin banyak jumlah suatu barang dikonsumsi oleh seorang konsumen, mulai tingkat konsumsi tertentu akan semakin rendah besarnya tambahan kepuasan yang diperoleh konsumen dari tambahan satuan barang yang sama yang dikonsumsi.

○ **Hukum kesamaan marginal**, *equimarginal principle, hukum Gossen I*

Hukum ekonomi yang menyebutkan bahwa konsumen akan memperoleh jumlah kepuasan yang maksimal dari penggunaan alat pemuas kebutuhan yang tertentu jumlahnya apabila konsumen berhasil menyamakan guna batas semua satuan terakhir alat-alat pemuas kebutuhan tersebut dari setiap macam pemenuhan kebutuhan.

○ **Hukum penawaran**, *the law of supply*

Hukum ekonomi yang menyebutkan bahwa semakin tinggi harga suatu barang semakin banyak kuantitas barang tersebut yang ditawarkan oleh seorang produsen atau oleh seluruh produsen yang ada di dalam masyarakat

○ **Hukum permintaan**, *the law of demand*

Hukum ekonomi yang menyebutkan bahwa semakin rendah harga suatu barang semakin banyak barang tersebut diminta oleh seorang konsumen atau oleh masyarakat.

○ **Ilmu ekonomi**, *economics*

= Ilmu yang mempelajari bagaimana manusia dalam usaha memenuhi kebutuhannya mengadakan pemilihan di antara berbagai alternatif pemakaian atas alat-alat pemuas kebutuhan yang tersedianya relatif terbatas.

○ **Inelastik**, *inelastic*

Angka elastisitas permintaan atau penawaran yang nilainya sebesar nol.

- Kurva permintaan atau kurva penawaran yang berbentuk garis lurus dan sejajar dengan sumbu harga dikaitkan inelastik sempurna.

○ **Iklan**: Sarana promosi yang sering digunakan untuk menginformasikan, menarik, dan memengaruhi calon konsumen melalui media.

○ **Industri kreatif**: Industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan, serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan dengan menghasilkan dan mengeksploitasi daya kreasi dan daya cipta individu tersebut.

○ **Infrastruktur**: Sistem fisik yang menyediakan transportasi, air, bangunan, dan fasilitas publik lain yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia secara ekonomi dan sosial.

- **Inovasi:** Kreativitas yang diterjemahkan menjadi sesuatu yang diimplementasikan dan memberikan nilai tambah atas sumber daya yang tersedia.
- **Investasi:** Penanaman modal untuk satu atau lebih aktivitas yang dimiliki biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan dimasa-masa yang akan datang.
- **Jasa, service**
Alat pemuas kebutuhan manusia yang tidak berwujud. Dalam buku ini hampir semua uraian yang berlaku untuk 'barang' berlaku pula untuk 'jasa'. Oleh karena itu, dengan tujuan untuk memperpendek kalimat, dalam buku ini penggunaan sebutan 'barang' selalu diartikan "barang dan atau jasa".
- **Karakter:** Sebuah sistem keyakinan dan kebiasaan yang mengarahkan tindakan individu. Karena itu, jika pengetahuan mengenai karakter seseorang itu dapat diketahui, maka dapat diketahui pula bagaimana individu tersebut akan bersikap untuk kondisi-kondisi tertentu.
- **Kegiatan ekonomi, economic activity**
Perbuatan manusia yang baik secara langsung maupun secara tidak langsung menyangkut penggunaan benda-benda ekonomi.
 - Yang dapat dikategorikan sebagai kegiatan ekonomi antara lain ialah: kegiatan produksi, kegiatan konsumsi, kegiatan investasi, dan kegiatan distribusi.
- **Kemitraan:** Kerjasama usaha/kongsi/*joint venture* baik dengan pelaku usaha pribadi maupun dengan perusahaan dalam maupun luar negeri.
- **Kepemimpinan:** Kemampuan, proses, atau fungsi yang digunakan dan memengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- **Kepercayaan:** Keadaan psikologis yang terdiri atas keinginan untuk menerima keadaan yang tidak menyenangkan yang didasarkan pada pengharapan positif akan keinginan atau perilaku pihak lain.
- **Kewirausahaan:** Kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, dan menerapkan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan.
- **Keunggulan komparatif:** Keunggulan yang dimiliki suatu negara dan memproduksi SDA, barang, ataupun jasa yang tidak atau kurang dimiliki oleh negara lain.
- **Keunggulan kompetitif:** Keunggulan suatu negara dalam memaksimalkan sumber dayanya jika dibandingkan dengan negara lain.
- **Komunikatif:** Kemampuan menyampaikan pesan dengan baik. Pesan yang diterima (*receiver*) sama dengan maksud pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan (*sender*). Pesan (*message*) bukan hanya informasi, namun juga pemikiran, keinginan, dan perasaan.

○ **Komplemen ter sempurna, pasangan barang komplemen ter sempurna**

Dua barang atau lebih yang tinggi substitusi batasnya diantara barang-barang tersebut sebesar nol.

- Berbentuk kurva tak acuh seorang konsumen untuk dua buah barang yang mempunyai hubungan komplemen ter sempurna berupa dua buah garis lurus masing-masing sejajar dengan sumbu kuantitasnya masing-masing dan juga membentuk sudut tegak lurus. Contoh pasangan barang komplemen ter sempurna ialah sepatu kanan dan sepatu kiri.

○ **Konsumsi, *consumption***

Kegiatan konsumsi' adalah kegiatan ekonomi yang berupa memakai atau menggunakan barang atau jasa konsumsi dengan tujuan memenuhi kebutuhan hidup mereka.

○ **Kreativitas:** Kemampuan menghubungkan dan merangkai ulang pengetahuan d dalam pikiran manusia yang membiarkan dirinya untuk berpikir secara lebih bebas dalam membangkitkan hal-hal baru, atau menghasilkan gagasan yang mengejutkan banyak pihak lain dalam menghasikan hal yang bermanfaat.

○ **Kreator:** orang yang mencipta atau mencetuskan gagasan atau ide.

○ **Kurva engel, *Engel curve***

Kurva yang menunjukkan jumlah-jumlah barang atau jasa konsumsi per satuan waktu yang seorang konsumen ingin dan sanggup untuk membelinya pada berbagai kemungkinan penghasilan yang diperolehnya.

○ **Kurva konsumsi harga, *price-consumption curve***

Kurva yang menghubungkan titik-titik equilibrium konsumen pada medan tak-acuh seorang konsumen pada berbagai kemungkinan harga satuan barang tersebut. tersebut sebesar nol.

- Berbentuk kurva tak-acuh seorang konsumen untuk dua buah barang yang mempunyai hubungan komplemen ter sempurna berupa dua buah garis lurus masing-masing sejajar dengan sumbu kuantitasnya masing-masing dan juga membentuk sudut tegak lurus. Contoh pasangan barang komplemen ter sempurna ialah sepatu kanan dan sepatu kiri.

○ **Konsumsi, *consumption***

Kegiatan konsumsi adalah kegiatan ekonomi yang berupa memakai atau menggunakan barang atau jasa konsumsi dengan tujuan memenuhi kebutuhan hidup mereka.

○ **Kurva engel, *Engel curve***

Kurva yang menunjukkan jumlah-jumlah barang atau jasa konsumsi per satuan waktu yang seorang konsumen ingin dan sanggup untuk membelinya pada berbagai kemungkinan penghasilan yang diperolehnya.

○ **Kurva konsumsi harga, *price-consumption curve***

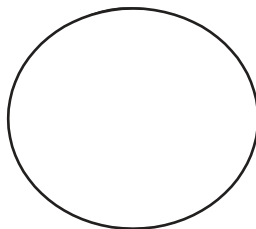
Kurva yang menghubungkan titik-titik equilibrium konsumen pada medan tak acuh

seorang konsumen pada berbagai kemungkinan harga satuan barang tersebut

- **Karakter:** Sebuah sistem keyakinan dan kebiasaan yang mengarahkan ~~tidak~~ individu. Karena itu, jika pengetahuan mengenai karakter seseorang itu dapat diketahui, maka dapat diketahui pula bagaimana individu tersebut akan bersikap untuk kondisi-kondisi tertentu.
- **Kemitraan:** Kerjasama usaha/kongsi/*joint venture* baik dengan pelaku usaha ~~swa~~ pribadi maupun dengan perusahaan dalam maupun luar negeri.
- **Kepemimpinan:** Kemampuan, proses, atau fungsi yang digunakan ~~dan~~ memengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- **Kepercayaan:** Keadaan psikologis yang terdiri atas keinginan untuk menerima ~~suk~~ keadaan yang tidak menyenangkan yang didasarkan pada pengharapan positif akan keinginan atau perilaku pihak lain.
- **Kewirausahaan:** Kemampuan menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, ~~dan~~ menerapkan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan.
- **Keunggulan komparatif:** Keunggulan yang dimiliki suatu negara ~~dan~~ memproduksi SDA, barang, atau pun jasa yang tidak atau kurang dimiliki oleh negara lain.
- **Keunggulan kompetitif:** Keunggulan suatu negara dalam memaksimalkan ~~sub~~ sumber dayanya jika dibandingkan dengan negara lain.
- **Komunikatif:** Kemampuan menyampaikan pesan dengan baik. Pesan yang ~~dimo~~leh penerima (*receiver*) sama dengan maksud pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan (*sender*). Pesan (*message*) bukan hanya informasi, namun juga pemikiran, keinginan, dan perasaan.
- **Kreativitas:** Kemampuan menghubungkan dan merangkai ulang ~~pengetaha~~n didalam pikiran manusia yang membiarkan dirinya untuk berpikir secara lebih bebas dalam membangkitkan hal-hal baru, atau menghasilkan gagasan yang mengejutkan banyak pihak lain dalam menghasikan hal yang bermanfaat.
- **Kreator:** Orang yang mencipta atau mencetuskan gagasan atau ide.
- **Makro ekonomi:** Studi tentang ekonomi secara keseluruhan. Makro ~~domi~~ menjelaskan perubahan ekonomi yang memengaruhi banyak masyarakat, perusahaan, dan pasar. Ekonomi makro dapat digunakan untuk menganalisis cara terbaik untuk memengaruhi target-target kebijaksanaan seperti pertumbuhan ekonomi, stabilitas harga, tenaga kerja, dan pencapaian keseimbangan neraca yang berkesinambungan.
- **Makro ekonomi:** Studi tentang ekonomi secara keseluruhan. Makro ~~domi~~ menjelaskan perubahan ekonomi yang memengaruhi banyak masyarakat, perusahaan, dan pasar. Ekonomi makro dapat digunakan untuk menganalisis cara terbaik untuk memengaruhi target-target kebijaksanaan seperti pertumbuhan ekonomi, stabilitas harga, tenaga kerja, dan pencapaian keseimbangan neraca yang berkesinambungan.

- **Manajemen:** Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian para anggota organisasi/institusi dan atas penggunaan sumber daya organisasi/institusi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- **Manajemen Rantai Pasokan**
- **Manajemen Sumber Daya Manusia**
- **Modal:** Sesuatu yang diperlukan untuk membiayai operasi perusahaan mulai dari berdiri hingga berjalan, dapat berupa uang, keahlian, atau kepercayaan.
- **Motivasi:** Dorongan yang membangkitkan motif, daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk mencapai tujuan.
- **Optimis:** Keyakinan untuk dapat melakukan atau mendapatkan yang baik. Seorang yang optimis akan memandang positif segala sesuatu yang akan datang akan menganggapnya adalah sebuah tantangan untuk meng upgrade kemampuan dan kapabilitas.
- **Orientasi pasar:** Memproduksi barang yang dibutuhkan masyarakat.
- **Pangsa pasar:** Himpunan atau kumpulan konsumen yang memiliki, menikmati pendapatan, dan akses ada suatu produk atau jasa tertentu.
- **Paritas daya beli:** metode yang digunakan untuk menghitung sebuah alternatif nilai tukar antar mata uang dari dua negara.
- **Pemasaran:** Proses sosial dan manajerial yang memungkinkan individu dan kelompok memperoleh apa yang dibutuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain.
- **Perfeksionis:** Keyakinan bahwa seseorang harus menjadi sempurna untuk mencapai kondisi terbaik pada aspek fisik ataupun non materi. Perfeksionis adalah seorang yang memiliki pandangan perfeksionis.
- **Problem solver:** Orang yang mempunyai proses mental dan intelektual yang baik dalam menemukan masalah dan memecahkan berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat.
- **Promosi:** Upaya menarik pelanggan untuk membeli setiap produk atau jasa yang ditawarkan.
- **Proaktif:** Seseorang yang selalu memiliki visi kedepan, memandang masa depan dengan penuh optimisme, selalu aktif dan memikirkan apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sikap proaktif cenderung mengarah pada tindakan yang positif. Tindakan proaktif berbeda dengan tindakan reaktif yang hanya bisa mengumbar keluhan akan keadaannya.
- **Takut gagal:** ketakutan tidak tercapainya tujuan organisasi/wirausaha dan kemungkinan mendapat celaan dari masyarakat jika kegagalan tersebut diketahui.
- **Tanggung jawab sosial:** Adalah serangkaian kewajiban yang dimiliki suatu organisasi untuk melindungi dan memajukan masyarakat tempatnya berfungsi.

- **Transformasi pola pikir:** Transformasi pemikiran, sikap, motif, semangat, dan karakter yang lama berubah menjadi seorang yang berpikiran sama dengan wirausahawan cerdas.
- **Visioner:** Seorang yang dapat melihat jauh sekali kedepan tanpa batasan dan halangan, dan melakukannya setelah dapat menarik suatu kesimpulan. Karena pada dasarnya seorang visioner dapat melihat peluang, yaitu dimensi waktu dan ruang tanpa batasan dan halangan, walaupun di depan mata gunung tinggi menjulang, yang membatasi pandangan.
- **Wirausaha:** Orang yang berjiwa dan berani mengambil risiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan sekalipun dalam kondisi tidak pasti.



Daftar Pustaka

- Alan, Steven. 2001. *Kiat Bangkit Menjadi Pengusaha Kaya*. Jakarta: Viandika Puspatama.
- Allen, Kathleen R. 2009 *New Venture an Entrepreneurial Approach*. McGraw Hill: Houghton Mifflin Co.
- Alma, Buchori, 2014. *Manajemen Pemasaran & Pemasaran Jasa*, Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Alifuddin, Moh. Dan M. Razak. 2015. *Kewirausahaan*. Jakarta: Penerbit: MagnaScript Publishing.
- Anderson, E, C, Formnell and D. Lehman. 1994. *Customers Satisfaction, Market Share, and Profitability: finding from Sweedan, Journal of Marketing*.
- Brown, L. 1995. *Postmern Marketing*. London: Prentice Hall Inc.
- _____, 1999. *Retro Marketing, and Marketing Inteligence Planning*. Messachusetts: McGraw Hill.
- Champy, and Hammer. 1993. *7 Framework Strategy*. Messachusetts: McGraw Hill.
- Craven, W. David. 1996. *Pemasaran Strategis, edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Diana, A. and F. Tjiptono. 2007. *E-Business*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Dollingess, March. 1999. *Entrepreneurship. Strategis and Resourches*. New Jersey: Prentice-hall; Upper Saddle River.
- Druker, Peter. F. 1999. *Inovasi dan Kewiraswastaan, Praktek dan Dasar-Dasar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ellitan, L dan L. Anatan. 2008. *Supply Chain Management*. Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Glongenecker, Justin. 2000. *Kewirausahaan dan Usaha Kecil*. Buku I dan II. Jakarta: Salemba Empat.
- Hammel, and Prahalad. 1994. *Re-thingking Re-inventing Re-engineering Business*. Mesachusetts: McGraw Hill.

- Handoko, H.T. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasan, Ali. 2013. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan*. Yogyakarta: Penerbit Caps.
- Hery. 2015. *Manajemen Resiko Bisnis*. Jakarta: Penerbit PT Grasindo
- Herryman, R. 2015. *Proposal Anti Gagal*. Yogyakarta: Cemerlang Publishing.
- Hubeis, Musa. 2009. *Perembangan Kewirausahaan Berbasis Pengetahuan Melalui Perguruan Tinggi*. Jakarta: Orasi Ilmiah Wisuda Universitas Sahid..
- Husnan, S. dan Suwarsono M. 2014. *Studi Kelayakan Proyek*. Yogyakarta: Penerbit STIM YKPN.
- Jumingan. 2014. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartajaya, Hermawan. 2002. *Mark Plus on Strategy*. Jakarta: Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2002. *Marketing for Turnaround, Realizing the Network*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2002. *Marketing in Venus*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Manajemen Periklanan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Keegen, J. Warren. 1997. *Manajemen Pemasaran Global, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Prenhalindo.
- Kotler, Philip, 2000. *Marketing Management*. The Millenium Edition. NJ: Prentice Hall Inc.
- _____, 2006. *Principles of Marketing*. Prentice Hall Inc.
- _____, 2000. Boston: Harvard Business Review
- _____, 2014. *Manajemen Pemasaran. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip. and S. Maesincee. 2004. *Marketing Moves*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip. And Keller, K. L. 2002. *Marketing Management*. New York: Prentice Hall Inc.ig
- Levelock, H Christopher, and Wright H. Lauren. 2007. *Pemasaran Jasa, edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Indeks.
- Levitt, T. 1993. *Innovative Innitiation*. Boston: Harvard Business Review.
- _____. 1998. *Imajinasi Pemasaran, edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Marketing, Majalah. *Marketing Inspiring the Leadership*. Ed tahun 2014, 2015, dan Januari 2016.
- Manap, Abdul. 2007. *Manajemen Strategik, Untuk Kelangsungan Bisnis*. Jakarta: Penerbit Jaya Printing.
- _____. 2012. *Manajemen Pemasaran dan Strateginya, alat untuk memenangkan Persaingan*. Jakarta: Penerbit Prenada.

- _____. 2016. *Revolusi Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Penerbit PT Mitra Wacana
- Mastuti, I dan J. Nava. 2012. *Virus Momprenneur*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka
- Pear, I., John A. and Robinson. 2007. *Manajemen Strategis. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- _____. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Ries, A. and J. Trout 1986. *Marketing Wellfare*. New York: McGraw Hill.
- _____. 1993. *The Immutable Laws of Marketing Violet Them at Your Own Risk*. New York: Harper Collins Business.
- Ries, A. and Ries. 1998. *The Immutable Laws of Branding*. New York: Harper Collins Business.
- Siagian, Salim, dan A. Fahami. 2006. *Kewirausahaan Indonesia Dengan Semangat 17-8-45*. Jakarta: Puslatkop & PK Dep. Koperasi.
- Steve, S. 2001. *Customer Relation Management Delivering the Benefits*. Melville Terrace: Ross House.
- Stanton, W. J. 2004. *Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Syafrudin, C. 2003. *Marketing Relation*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suhendi, dan I. Sasongko. 2014. *Pengantar Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sumarna, U. 2013. *Pemasaran Strategik, Perspektif Value Based Marketing*. Bogor: Penerbit IPB Press.
- Tjiptono, F. 2005. *Brand Management and Strategy*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- _____. 2005. *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjiptono, F. and G. Chandra. 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tri, C. Bambang, 2000. *Revolusi Pemasaran*. Jakarta: BP IPWIJA,
- Toruan, L.P. 2012. *Fit For Success*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Walker, O. C., H. W. Boyd and J. C. Larresche. 1999. *Marketing Strategy: Planning and Implementation*. Boston: McGraw Hill.

