

Bab 8

Perencanaan Organisasi Kewirausahaan

*Menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan untuk
mencapai tujuan*

TUJUAN PEMBELAJARAN:

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan dapat memahami; perencanaan organisasi kewirausahaan, menemukan peluang usaha dan memilih lapangan usaha, menetapkan tujuan/pembuatan keputusan

POKOK BAHASAN:

- Perencanaan Organisasi Kewirausahaan
- Menemukan Peluang Usaha dan Memilih Lapangan Usaha
- Menetapkan Tujuan/Pembuatan Keputusan

TOPIK BAHASAN

A. Konsep Dasar Perencanaan Organisasi Kewirausahaan

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam istilah yang lebih resmi, perencanaan didefinisikan sebagai perkembangan sistematis dari program tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati dengan proses analisa, evaluasi, seleksi diantara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu.

1. Definisi Perencanaan

Conyers & Hills (1994) mendefinisikan “perencanaan” sebagai ”suatu proses yang bersinambungan”, yang mencakup “keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu pada masa yang akan datang.”

Definisi tersebut mengedepankan 4 unsur dasar perencanaan, yakni: Pertama; Pemilihan. ”Merencanakan berarti memilih,” kata Yulius Nyerere (mantan Presiden Tanzania) ketika menyampaikan pidato Repelita II Tanzania pada tahun 1969. Artinya, perencanaan merupakan proses memilih di antara berbagai kegiatan yang diinginkan, karena tidak semua yang diinginkan itu dapat dilakukan dan dicapai dalam waktu yang bersamaan. Hal itu menyiratkan bahwa hubungan antara perencanaan dan proses pengambilan keputusan sangat erat. Oleh karena itu, banyak buku mengenai perencanaan membahas pendekatan-pendekatan alternatif dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan urutan tindakan di dalam proses pengambilan keputusan

Kdua; Sumber daya. Perencanaan merupakan alat pengalokasian sumber daya. Penggunaan istilah "sumber daya" di sini menunjukkan segala sesuatu yang dianggap berguna dalam pencapaian suatu tujuan tertentu. Sumber daya di sini mencakup sumber daya manusia; sumber daya alam (tanah, air, hasil tambang, dan sebagainya); sumber daya modal dan keuangan. Perencanaan mencakup proses pengambilan keputusan tentang bagaimana sumber daya yang tersedia itu digunakan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, kuantitas dan kualitas sumber daya tersebut sangat

berpengaruh dalam proses memilih di antara berbagai pilihan tindakan yang ada.

Ketiga; Tujuan. Perencanaan merupakan alat untuk mencapai tujuan. Konsep perencanaan sebagai alat pencapaian tujuan muncul berkenaan dengan sifat dan proses penetapan tujuan. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh seorang perencana adalah bahwa tujuan-tujuan mereka kurang dapat dirumuskan secara tepat. Sering kali tujuan-tujuan tersebut didefinisikan secara kurang tegas, karena kadangkala tujuan-tujuan tersebut ditetapkan oleh pihak lain, dan (d) Waktu. Perencanaan mengacu ke masa depan. Salah satu unsur penting dalam perencanaan adalah unsur waktu. Tujuan-tujuan perencanaan dirancang untuk dicapai pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan berkaitan dengan masa depan.

Dengan demikian, arti penting dari perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam istilah yang lebih resmi, perencanaan didefinisikan sebagai perkembangan sistematis dari program tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati dengan proses analisa, evaluasi, seleksi diantara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu.

2. Tujuan Perencanaan

Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesempatan *protective* dan *affirmative*. Maksud protektif adalah mengurangi resiko dengan mengurangi ketidak pastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan menejerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional. Disamping itu, tujuan perencanaan adalah membentuk usaha terkoordinasi dalam organisasi. Tanpa adanya perencanaan biasanya disertai dengan tidak adanya koordinasi dan timbulnya ketidak etisienan.

Akan tetapi, tujuan mendasar dari perencanaan adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Koontz, O'Donnel menyatakan bahwa maksud perencanaan adalah "untuk melancarkan pencapaian usaha dan tujuan". Menurut Boseman dan Phatak (1989), Manajemen stratejik berkaitan dengan perumusan arah pengembangan organisasi ke masa depan, untuk mencapai sasaran-sasaran jangka panjang dan jangka pendek.

Sedangkan, proses manajemen atau perencanaan strategik mencakup tujuh bagian yang saling berkaitan, sebagai berikut:

- a. Penilaian terhadap organisasi, dalam hal kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (strengths, weakness, opportunities, and threats atau disingkat sebagai SWOT).
- b. Perumusan misi organisasi.
- c. Perumusan falsafah dan kebijakan organisasi.
- d. Penetapan sasaran-sasaran strategik.
- e. Penetapan strategi organisasi.
- f. Implementasi strategi organisasi.
- g. Pengendalian (control) strategi organisasi.

3. Jenis-Jenis Perencanaan

Dengan menggunakan dimensi Perulangan sebagai pedoman, rencana-rencana organisasional biasanya dibagi menjadi dua tipe rencana tetap dan rencana sekali pakai. Rencana tetap digunakan berulang-ulang karena rencana tersebut difokuskan pada situasi organisasional yang terjadi berulang-ulang, sementara rencana sekali pakai hanya digunakan sekali atau beberapa kali karena rencana tersebut difokuskan untuk berhubungan dengan situasi yang relatif unik dalam organisasi. Rencana tetap bisa dibagi menjadi kebijaksanaan, prosedur, dan aturan, dan rencana sekali pakai bisa dibagi lagi menjadi program dan anggaran.

a. Rencana Tetap/Rencana Strategis

Rencana strategi merupakan rencana induk atau utama dan sifatnya tetap, di dalamnya mengandung kebijakan-kebijakan sebagai garis pedoman, prosedur, aturan.

1) Kebijakan-kebijakan

Suatu kebijakan adalah rencana tetap yang memberi garis pedoman luas bagi penyaluran pemikiran manajemen pada arah tertentu. Sebagai akibat dari "pemikiran yang tersalurkan, manajemen dituntun kearah pengambilan tindakan yang konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Suatu kebijakan pada hakikatnya adalah suatu ekspresi umum dari maksud manajemen pada tindakan apa yang sebaiknya diambil untuk mencapai tujuan organisasional.

Perencanaan tetap disebut juga perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang dipusatkan pada organisasi secara keseluruhan. Wirausahawan memandang organisasi sebagai suatu unit total dan memutuskan apa yang hendak dilakukannya dalam

jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Jangka panjang didefinisikan sebagai periode waktu antara 3 sampai 5 tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang wirausahawan adalah mencoba menentukan apa yang akan dilakukan oleh organisasi agar berhasil dan kurun waktu 3 sampai 5 tahun mendatang.

Pemaknaan strategi, sebagaimana didefinisikan Bryson (1988: 163) menjelaskan tentang strategi sebagai berikut: "Strategi dapat dipikirkan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumberdaya yang menunjukkan jatidiri suatu organisasi, hal-hal yang dilakukannya, dan alasan melakukan hal-hal tersebut.

Dengan demikian, strategi merupakan perluasan dari misi untuk menjembatani antara organisasi tersebut dengan lingkungannya. Strategi umumnya dibuat untuk menanggapi isu strategis, yaitu merupakan garis besar tanggapan organisasi tersebut terhadap pilihan kebijakan yang fundamental. (Bila pendekatan tujuan umum yang dipakai, maka strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut; dan bila pendekatan visi yang dipakai, maka strategi dikembangkan untuk mencapai visi tersebut)."

Strategi didefinisikan pula, sebagai suatu rencana luas dan umum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang. Sesungguhnya, strategi adalah hasil akhir dari perencanaan strategis. Setiap organisasi hendaknya mempunyai suatu strategi. Akan tetapi, agar strategi bisa berdaya guna, ia harus konsisten dengan tujuan organisasional, yang pada gilirannya, harus konsisten dengan maksud organisasional.

Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses yang menjamin bahwa proses dan manfaat organisasi dari penggunaan strategi organisasional yang tepat guna. Strategi yang tepat guna adalah strategi yang paling sesuai bagi kebutuhan organisasi pada saat tertentu. Proses manajemen strategis umumnya terdiri dari empat langkah yang berurutan dan kontinyu: (a) perumusan strategi; (b) implementasi strategi; (c) pengukuran hasil strategi; dan (d) evaluasi strategi.

Agar organisasi bisa memaksimalkan manfaat dari suatu strategi, strategi tersebut harus diimplementasikan; diamati secara konstan untuk melihat apakah strategi tersebut mempunyai pengaruh yang diinginkan manajemen. Jika pengaruh tersebut seperti yang diinginkan bisa jadi strategi akan tetap, dengan pengukuran hasil strategi dan evaluasi strategi yang secara kontinyu menentukan apakah perubahan akan diperlukan dimasa

mendatang. Jika pengaruh strategi tidak seperti yang diharapkan, manajemen mungkin akan memulai proses manajemen strategis menyeluruh sekali lagi dengan merumuskan strategi yang berbeda.

Wirausahawan mungkin mempunyai masalah dalam mencoba untuk memutuskan dengan tepat seberapa jauh mereka sebaiknya memperluas perencanaan strategis bagi masa depan. Sebagai aturan umum, mereka sebaiknya mengikuti prinsip komitmen, yaitu prinsip yang menyatakan bahwa wirausahawan hendaknya melibatkan penggunaan dana bagi perencanaan, hanya jika mereka bisa mengantisipasinya, masa depan yang bisa diprediksikan, suatu hasil dari pengeluaran perencanaan sebagai hasil analisa perencanaan panjang. Secara realistis, biaya perencanaan adalah investasi dan karenanya tidak perlu dikeluarkan jika tidak ada hasil yang cukup besar dari investasi yang bisa diantisipasi.

2) Prosedur

Suatu prosedur adalah rencana tetap yang menguraikan serangkaian tindakan yang berhubungan yang harus diambil untuk menyelesaikan tugas tertentu. Pada umumnya, prosedur menguraikan tindakan yang lebih spesifik dibandingkan kebijaksanaan. Organisasi biasanya memiliki perangkat prosedur yang berbeda yang meliputi berbagai tugas yang harus diselesaikan.

3) Aturan-aturan

Sebuah aturan adalah rencana tetap yang merancang suatu tindakan tertentu yang diperlukan. Pada hakikatnya, sebuah aturan menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh anggota organisasi dan apa yang tidak boleh dilakukan. Sebuah aturan dengan tepat menguraikan tindakan apa yang diinginkan, dan karenanya tidak memberi ruang bagi penafsiran.

Walaupun kebijaksanaan, prosedur, dan aturan kesemuanya adalah rencana tetap, kesemuanya didefinisikan secara berbeda dan mempunyai tujuan yang berbeda dalam organisasi. Kebijakan memberi garis pedoman umum bagi tindakan untuk menyalurkan gagasan dari para wirausahawan. Prosedur menguraikan tindakan yang lebih spesifik yang harus diambil oleh wirausahawan dan menyajikan langkah-langkah yang berurutan yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan sebuah tugas. Aturan-aturan menunjukkan dengan tepat tindakan yang lebih spesifik dibandingkan kebijaksanaan maupun prosedur, dan tidak memungkinkan adanya penafsiran. Tindakan spesifik yang diuraikan dengan aturan sifatnya

adalah mandatori.

b. Perencanaan Taktis

Untuk mencapai target-target sebagaimana dinyatakan dalam rencana strategis maka dibuat orang suatu rencana taktis (tactical plan) yang berupa pentahapan dan siasat dalam rangka pelaksanaan rencana strategis mengingat pentingnya faktor rencana strategis maka Renstra disusun dengan melibatkan unsur-unsur pimpinan lembaga

Rencana taktis adalah teknik atau siasat pelaksanaan guna mewujudkan rencana strategis secara efisien dan tepat, maka rencana taktis ini yang selanjutnya dilaksanakan, dikelola, dinilai serta diperbaiki sehingga memberikan hasil akhir sesuai dengan rencana yang telah di sepakati bersama. (Sukisno, 2007: 71).

Kelak, di tengah pematangan bahkan ditengah implementasinya, rencana taktis juga bersifat terbuka untuk mengalami perubahan. Perubahan Rencana Taktis diperlukan bagi penyesuaiannya dengan keadaan saat itu, *trend* saat itu atau keadaan lain agar rencana taktis mengikuti sifat rencana strategis yang hendaknya juga bersifat *fleksibel* secara terbatas dan dinamis sehingga selalu meningkat performansinya.

Dengan demikian, perencanaan taktis adalah perencanaan jangka pendek yang menekankan pada operasi berbagai bagian organisasi yang sedang berjalan. Jangka pendek adalah kurun waktu kedepan yang berkisar satu tahun atau kurang. Wirausahawan menggunakan perencanaan taktis untuk menguraikan apa yang harus dilakukan oleh berbagai bagian dari organisasi untuk mencapai keberhasilan pada jangka waktu satu tahun atau kurang.

Wirausahawan memerlukan perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan taktis, tetapi kedua program tersebut harus saling berhubungan agar tercapai suatu keberhasilan. Perencanaan taktis hendaknya dipusatkan pada apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang yang ditentukan dengan perencanaan strategis.

c. Rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai merupakan rencana yang memfokuskan pada satu kegiatan atau dikenal pula dengan rencana proyek dan sifatnya

khusus, di dalamnya mengandung program dan anggaran, yang akan dijadikan acuan dalam melaksanakan suatu proyek.

1) Program

Sebuah program adalah rencana sekali pakai yang dirancang untuk melaksanakan suatu proyek khusus dalam suatu organisasi. Proyek itu sendiri umumnya tidak dimaksudkan untuk mempunyai keberadaan dalam organisasi. Akan tetapi, program itu memiliki keberadaan untuk mencapai tujuan yang jika bisa diselesaikan, akan membantu keberhasilan jangka panjang dari perusahaan.

Contoh umum dari program dalam konteks kewirausahaan adalah, program pengembangan manajemen yang ditemukan di banyak organisasi. Program ini diadakan untuk meningkatkan tingkat ketrampilan wirausahawan dengan satu atau lebih ketrampilan seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan teknis, dan ketrampilan antar personalia. Peningkatan ketrampilan bukanlah akhir dari program. Tujuan dari program adalah untuk menghasilkan wirausahawan yang kompeten yang dimaksudkan akan membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam jangka panjang.

2) Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi jangka waktu tertentu. Anggaran perusahaan adalah suatu rencana mendetail tentang bagaimana dana akan dibelanjakan pada tenaga kerja, bahan mentah, barang modal, dan lain sebagainya, maupun pada bagaimana dana untuk pengeluaran tersebut akan diperoleh. Walaupun anggaran adalah peralatan perencanaan yang, anggaran juga merupakan strategi bagi pengawasan organisasional.

B. Komponen dan Alat-Alat Perencanaan Kewirausahaan

Alat-alat perencanaan adalah teknik yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk membantu mengembangkan rencana-rencana.

1. Peramalan (Forecasting)

Peramalan adalah teknik prediksi terjadinya lingkungan masa depan yang akan mempengaruhi operasi organisasi. Walaupun teknik peramalan yang canggih relatif modern, konsep peramalan bisa ditelusuri kembali sekurang-kurangnya pada literatur manajemen dari Fayol. Arti penting dari peramalan terletak pada kemampuannya untuk membantu wirausahawan mengerti dengan lebih baik perbaikan masa depan dari lingkungan

organisasional, yang, pada gilirannya membantu wirausahawan untuk merumuskan rencanarencana yang lebih efektif.

Walaupun suatu proses peramalan organisasional yang lengkap bisa dan biasanya termasuk semua tipe peramalan yang disinggung pada paragraf terdahulu, peramalan penjualan dikutip sebagai "kunci" peramalan organisasional. Ramalan penjualan adalah suatu prediksi tentang seberapa tinggi dan rendahnya penjualan selama periode waktu yang diramalkan. Ramalan penjualan adalah ramalan "kunci" karena is bertindak sebagai garis pedoman fundamental bagi perencanaan dalam organisasi. Sekali ramalan penjualan telah dilengkapi, wirausahawan bisa memutuskan apakah lebih banyak penjual yang harus disewa; apakah lebih banyak dana bagi ekspansi pabrik yang harus dibutuhkan; atau apakah pengurangan tenaga kerja dan pemotongan pada bidang tertentu adalah perlu. Bagian berikut

2. Metode Analisa Runtun Waktu (Time Series Analysis Method)

Metode analisa runtun waktu memprediksi penjualan dimasa mendatang dengan menganalisa hubungan historis antara waktu dan penjualan. Informasi menunjukkan hubungan antara waktu dan penjualan biasanya disajikan dalam bentuk grafik. Penyajian ini dengan jelas menunjukkan kecendrungan dimasa lalu, yang bisa digunakan untuk meramal penjualan dimasa mendatang.

Hasil dari metode analisa runtun waktu dipandang sangat dibutuhkan oleh wirausahawan. Akan tetapi, karena dalam jangka panjang produk umumnya melewati apa yang dinamakan siklus hidup produk, hasil tersebut bisa dianggap sebagai terlalu optimis. Siklus hidup produk adalah lima tahap melalui mana hampir semua produk dan jasa ban' akan melewatinya. Lima tahap tersebut adalah pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, kejenuhan, penurunan, dan kemandekan.

Pada tahap pengenalan, produk adalah merek baru dan penjualan mulai dilakukan. Pada tahap pertumbuhan, dikarenakan produk telah berada dipasar untuk beberapa waktu dan sekarang telah lebih diterima, penjualan produk tersebut terus meningkat. Selama tahap kedewasaan, pesaing telah masuk kepasar dan sementara penjualan tetap meningkat, penjualan tersebut normalnya meningkat dengan taraf yang lebih lambat dibandingkan pada tahap pertumbuhan. Penjualan selama tahap kejenuhan umumnya disebabkan pergantian

produk yang telah usang atau karena pertambahan penduduk. Tahap siklus hidup produk yang terakhir, penurunan dan kemandekan, mendapati bahwa produk tersebut telah digantikan oleh produk dari pesaing.

Wirasahawan mungkin mampu mempertahankan produk dari adanya penurunan dan kemandekan melalui perbaikan produk dengan kualitas tinggi. Disisi lain, sebuah produk seperti gunting mungkin tidak akan pernah mencapai tahap ini karena kurangnya produk yang bersaing.

3. Penjadwalan (scheduling)

Pada dasarnya penjadwalan adalah proses perumusan daftar aktivitas yang mendetail yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Daftar aktivitas tersebut merupakan bagian integral dari rencana organisasional. Peta Gannt (*Gannt Chart*) dan analisa network adalah dua teknik penjadwalan yang akan dibahas pada paragraf berikut.

a. Peta Gannt (Gannt Chart)

Peta gannt adalah peralatan penjadwalan yang dikembangkan oleh Henry L. Gannt. Peta ini pada dasarnya adalah diagram balok (bar graph) dengan waktu pada sumbu horisontal dan sumber daya yang dijadwalkan berada pada sumbu vertikal. Sumber daya yang mungkin dijadwalkan.

b. Teknik Evaluasi dan Telaah Program (Program Evaluation and Review Technique) atau PERT

Kelemahan dari peta Gannt adalah bahwa ia tidak mengandung suatu informasi tentang saling hubungan diantara tugas-tugas yang dilaksanakan. Semua tugas yang dilaksanakan dicantumkan pada peta, tetapi tidak ada cara untuk memberitahukan apakah satu tugas harus dilaksanakan sebelum tugas yang lainnya bisa diselesaikan. Teknik Evaluasi dan Telaah Program (PERT), suatu teknik yang berasal seagian dari teknik peta Gannt, adalah alat penjadwalan yang dirancang untuk menekankan pada saling hubungan diantara tugas-tugas.

c. Program PERT

PERT adalah jaringan aktivits proyek yang menunjukkan baik estimasi waktu yang diperlukan dalam proyek, maupun hubungan

berangkai antara aktivitas-aktivitas yang harus diikuti untuk menyelesaikan proyek.

Jaringan PERT mengandung dua elemen utama: aktivitas dan peristiwa. Aktivitas adalah perangkat perilaku tertentu dalam proyek, sementara peristiwa adalah penyelesaian tugas utama dari proyek. Dalam jaringan PERT tiap-tiap peristiwa diberikan aktivitas yang berhubungan, dan yang harus dilaksanakan sebelum peristiwa tersebut terwujud.

Dalam analisis *network* dikenal dua metode, yaitu CPM dan PERT. *Critical Path Method* Pada tahun 1956 Morgan Walker dari DuPont Company, mencari cara yang lebih baik dalam penggunaan komputer Univac milik perusahaan, kerjasamanya dengan James E. Kelly dari group perencana konstruksi internal Remington Rand dalam menggunakan komputer Univac untuk melakukan penjadwalan konstruksi menghasilkan metode yang rasional, tertib, dan mudah untuk menggambarkan proyek dalam komputer.

Program Evaluation and Review Technique (PERT) Teknik PERT menekankan pada pengurangan penundaan produksi maupun rintangan berupa konflik-konflik, mengkoordinasikan dan menyelaraskan berbagai bagian yang merupakan suatu keseluruhan pekerjaan, dan mempercepat penyelesaian proyek. Teknik ini memungkinkan dihasilkannya pekerjaan yang terawasi dan teratur.

Kedua metode diatas pada saat ini digunakan secara bersama sehingga dikenal dengan metode CPM/PERT. data yang diperlukan untuk menyusun analisis *network* meliputi:

1. Jenis- jenis pekerjaan/aktifitas.
2. Waktu penyelesaian yang diperlukan untuk tiap-tiap pekerjaan tersebut.
3. Urutan pekerjaan.
4. Biaya tiap-tiapkegiatan baik normal maupun percepatan.

(<http://jihadi.staff.umm.ac.id/2010/03/08/network-palanning>. di unduh tanggal 4 April 2017.

d. Jalur Kritis (Critical Path)

Perhatian hendaknya dipusatkan pada jalur kritis dan jaringan PERT. Jalur kritis adalah rangkaian dari peristiwa dan aktivitas yang memerlukan periode waktu paling lama untuk diselesaikan. Jalur ini dinamakan jalur kritis karena penundaan pada waktu yang

diperlukan untuk menyelesaikan rangkaian ini akan menyebabkan penundaan pada proyek.

e. Langkah langkah di dalam Mendisain Jaringan PERT

Didalam mendisain suatu jaringan PERT, wirausahawan hendaknya mengikuti empat langkah utama berikut ini:

- 1) Langkah ke-1. Wirausahawan hendaknya mencantumkan; (a) semua aktivitas/peristiwa yang harus diselesaikan untuk suatu proyek, dan (b) urutan dengan mana aktivitas/peristiwa tersebut harus dilaksanakan.
- 2) Langkah ke-2. Wirausahawan hendaknya menentukan berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap-tiap aktivitas/peristiwa
- 3) Langkah ke-3. Wirausahawan hendaknya mendisain suatu jaringan PERT yang mencerminkan semua informasi yang terkandung pada langkah 1 dan 2.
- 4) Langkah ke-4. Wirausahawan hendaknya mengidentifikasi jalur kritis.

4. Pendekatan Perencanaan Kewirausahaan

Landasan filosofi dari Pendekatan kontekstual adalah konstruktivisme yang berakar pada filsafat pragmatisme yang digagas oleh John Dewey pada awal abad ke-20 (Nurhadi, 2004:147). Tiga pendekatan atau filsafat dasar untuk melaksanakan fungsi perencanaan adalah: (1) pendekatan probabilitas tinggi, (2) pendekatan maksimisasi, dan (3) pendekatan adaptasi.

a. Pendekatan Probabilitas Tinggi

Menurut Suryadi (1980), pengertian mengenai probabilitas dapat dilihat dari tiga macam pendekatan yaitu pendekatan klasik, frekuensi relatif dan subjektif. Pendekatan probabilitas tinggi perencanaan didasarkan pada filsafat bahwa seharusnya terdapat probabilitas tinggi bahwa organisasi agar bisa mencapai keberhasilan.

Perencana menggunakan pendekatan probabilitas tinggi yang ditujukan langsung untuk menjamin tingkat keberhasilan yang bisa diterima. Contohnya, mereka dengan hati-hati menganalisa tujuan organisasi untuk menjamin kesesuaiannya. Sistem manajemen akan mendapat kesulitan dalam mencapai target tingkat keberhasilan yang diinginkannya jika tujuan organisasi tidak realistis. Tindakan lain

yang diambil oleh perencana probabilitas tinggi adalah memverifikasi bahwa tujuan organisasi bisa diukur. Dengan demikian perencana harus yakin bahwa target tingkat keberhasilan bila diukur, dan mereka harus tahu dengan tepat bagaimana keberhasilan tersebut akan diukur.

Pendekatan probabilitas tinggi mempunyai beberapa keuntungan dan kerugian. Diantara keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini biasanya menghasilkan rencana yang sangat tepat. Perencana hanya memusatkan pada menemukan cara yang praktis untuk mendapatkan tingkat keberhasilan yang diinginkan. Kerugiannya adalah bahwa pendekatan ini biasanya tidak mendorong rencana-rencana yang kreatif. Perencana jarang sekali menyimpang dari masa lalu karena pendekatan probabilitas tinggi, per definisi, adalah cara konservatif dalam mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan.

b. Pendekatan Maksimisasi

Permodelan dengan pendekatan maksimisasi dalam menentukan ukuran optimal bagi organisasi/perusahaan dalam beberapa literatur lain juga dapat dilakukan dengan memaksimalkan nilai pertumbuhan ekonomi, sebagai indikator utama kinerja perekonomian daerah. Hubungan antara kinerja perekonomian dan ukuran pemerintah daerah digambarkan sebagai hubungan yang tidak linier, dan negatif apabila ukuran pemerintah daerah tersebut melebihi ukuran optimalnya (berbentuk kurva U terbalik) (Handler: 2005). Hampir sama dengan dengan model yang digunakan untuk mengukur keefektifan dari penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam penyediaan barang dan pelayanan publik terhadap masyarakat, variabel yang digunakan untuk mengukur ukuran pemerintah daerah adalah berupa rasio pengeluaran pemerintah daerah terhadap PDRB, atau sering dikenal dengan istilah *government size*. Sehingga, ukuran pemerintahan daerah di sini diartikan dalam konteks ukuran ekonomi, yaitu besarnya peranan pemerintah daerah dalam perekonomian.

Walaupun demikian, Tanzi dan Schuknecht (2000) menyatakan bahwa ukuran perusahaan/lembaga yang memaksimalkan pertumbuhan ekonomi, selain dapat *di-proxy* dengan variabel pengeluaran secara agregat dan pengeluaran secara sektoral (sebagai indikator *government size*), berbagai variabel

indikator sosial dan ekonomi wilayah lainnya seperti jumlah penduduk/konsumen juga dapat digunakan. De Mello (1999) juga menyatakan bahwa *government size* sendiri, signifikan dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain penerimaan pemerintah, jumlah penduduk, dan kebijakan desentralisasi fiskal yang di terapkan."

Pendekatan minimisasi biaya menghipotesakan terdapatnya kurva U dalam kurva biaya rata-rata, yang berarti bahwa pelayanan terhadap jumlah penduduk/konsumen yang besar pada awalnya memiliki pengeluaran per kapita yang menurun sampai mencapai pada tingkat minimum, dan pada akhirnya meningkat kembali. Pendekatan ini sudah dikembangkan sejak tahun 1902, dan dikembangkan lebih lanjut dalam permodelan ekonometrika oleh Duncombe & Yinger (1993) dan Deller at.al. (1998). Pendekatan ini telah diujicobakan pada berbagai kasus khususnya penggabungan dan pemekaran pemerintahan daerah di berbagai negara dengan menggunakan teknik regresi untuk mengidentifikasi variabelvariabel bebas yang signifikan berpengaruh, dan memperkirakan titik minimum dari biaya rata-rata yang dapai dicapai (sebagai variabel terikat). Pendekatan ini lebih populer digunakan karena data untuk variabel-variabel yang digunakan cukup tersedia dan mudah memperolehnya. Hasil analisis empiris di beberapa negara menunjukkan kesimpulan yang berbeda-beda mengenai ukuran optimal pemerintahan daerah. Dari berbagai literatur yang ada mengindikasikan bahwa terdapat ukuran optimal pemerintahan daerah yang tidak tunggal. Ukuran optimal pemerintahan daerah beragam pada jenis pelayanan yang diberikan dan cukup sensitif terhadap kondisi daerah (Trueblood dan Honadle, 1994). Hal ini dapat diterapkan juga dalam konteks kewirausahaan bisnis.

Pendekatan maskimisasi didasarkan pada filsafat bahwa organisasi hendaknya mencapai keberhasilan sebesar mungkin. Dari sudut pandang ini, perencana tidak puas dengan karakteristik tingkat keberhasilan yang bisa diterima dari pendekatan probabilitas tinggi, tetapi menekankan pada maksimisasi keberhasilan.

Perencana biasanya menggunakan pendekatan maksimisasi dan secara konstan menggunakan teknik kuantitatif, dan yang paling banyak digunakan adalah model matematis. Perencana membangun model matematis dari sistem yang mereka

rencanakan dan kemudian mendasarkan model tersebut pada bagaimana model tersebut bereaksi dengan perubahan dari luar. Melalui penggunaan model tersebut dan teknik matematis lainnya, perencanaan dengan pendekatan maksimisasi mencoba untuk:

- 1) Mengurangi sumber daya yang digunakan untuk mendapatkan tingkat prestasi (performance) tertentu.
- 2) Memaksimalkan prestasi yang bisa dicapai dengan sumber daya yang (diharapkan) tersedia, atau
- 3) Mendapatkan keseimbangan biaya (sumber daya yang dikonsumsi) dan manfaat (prestasi) yang terbaik.

Pendekatan maksimisasi perencanaan, seperti halnya pendekatan probabilitas tinggi mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini secara kontinyu menekankan pada pencapaian keuntungan potensial penuh dari organisasi dan menggunakan teknik kuantitatif yang canggih untuk mengembangkan rencana-rencana. Kerugian pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini biasanya memperlakukan komponen organisasi sebagai sepenuhnya bisa dikuantifikasi dan bisa diprediksi, bahkan walau beberapa aspek dari organisasi, seperti perilaku manusia, tidak bisa diramalkan dan dikuantifikasi.

c. Pendekatan Adaptasi

Pendekatan adaptasi menekankan bahwa perencanaan yang efektif dipusatkan pada usaha membantu organisasi untuk berubah atau menyesuaikan diri dengan variabel eksternal dan/atau internal. Pendekatan ini didasarkan pada filsafat bahwa suatu ketidakmampuan beradaptasi adalah kendala besar bagi keberhasilan organisasi. Perencana yang menggunakan pendekatan ini, diperlukan untuk; (1) melihat perubahan organisasional sebagai tidak bisa dihindari, (2) memusatkan diri padaantisipasi perubahan masa depan, dan (3) menentukan, melalui analisa organisasional, bagaimana memodifikasi organisasi ketika tiba saat untuk berubah.

Pendekatan adaptasi mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini difokuskan pada lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi untuk memprediksi perubahan organisasional. Tanpa memandang pendekatan perencanaan yang digunakan, analisa lingkungan adalah perlu agar organisasi tetap mempunyai keberadaan. Kerugian

pendekatan ini termasuk penekanan yang kurang pada tujuan organisasi dibandingkan dengan pendekatan probabilitas tinggi dan pendekatan adaptasi dan kemungkinan bahwa analisa organisasi dan perubahan yang dihasilkan lebih merupakan akhir dari perencanaan daripada sebagai alat mencapai keberhasilan.

Pendekatan perencanaan yang sebaiknya digunakan oleh wirausahawan mungkin merupakan bauran atau kombinasi dari pendekatan probabilitas tinggi, maksimisasi, dan adaptasi. tiap pendekatan sebaiknya digunakan secara sistematis untuk berhubungan dengan berbagai faktor yang berkaitan dalam organisasi. Kombinasi pendekatan ini menekankan keuntungan dan mengurangi kerugian dari tiap-tiap pendekatan.

Pada umumnya, dalam bisnis terdapat dua macam kegiatan perencanaan:

- 1) Terdapat kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang mencakup tugas-tugas seperti mengadakan kontak dengan para bankir, akuntan, pengacara, dan orang-orang lain yang membantu dalam aspek-aspek finansial dan hukum dari bisnis anda. Memperoleh survai-survai pemasaran, melaksanakan riset produk dan merancang anggaran, kesemuanya ini merupakan aspek-aspek kewirausahaan perencanaan bisnis.
- 2) Terdapat aspek-aspek bisnis yang dianggap rutin. Ini meliputi menyiapkan laporan keuangan bulanan, memonitor dan merevisi anggaran, memamanajemeni arus produksi serta memasarkan produk dan jasa.

Wirausahawan dapat menggaji manajer dan penyelia untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan rutin itu; namun wirausahawan harus terlibat mendalam dalam aspek-aspek kewirausahaan usahanya. Sangatlah sukar mendelegasikan pertanggungjawaban atas kegiatan-kegiatan wirausaha, dan jika wirausahawan mendelegasikannya, ia akan kehilangan pengendalian efektif dari usahanya.

C. Proses Perencanaan Kewirausahaan

Proses perencanaan mengandung enam langkah, yaitu: (a) menyatakan tujuan organisasi, (b) memilih berbagai cara alternatif untuk mencapai tujuan; (c) mengembangkan premis yang menjadi dasar alternatif; (d) memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan; (e) pengembangan rencana berdasar alternatif yang dipilih; dan (f) memfungsikan rencana-rencana kedalam tindakan-tindakan;

1. Menyatakan Tujuan Organisasi

Suatu pernyataan tujuan organisasional yang jelas perlu bagi dimulainya suatu perencanaan, karena perencanaan dipusatkan pada bagaimana sistem manajemen akan mencapai tujuan tersebut, diperlukan orientasi eksternal dan internal.

2. Orientasi Eksternal dan Internal

Kewirausahaan dalam perspektif ekonomi dapat dijelaskan dari aspek peluang. Sebagaimana beberapa ahli mendefinisikan kewirausahaan sebagai tanggapan yang dilakukan seseorang terhadap peluang-peluang usaha yang diwujudkan dalam berbagai tindakan dengan berdirinya sebuah unit usaha sebagai suatu hasil dari tindakannya. Dalam sosiologi kemampuan menemukan peluang sangat tergantung pada interaksi antar-manusia untuk memperoleh dan mengakses informasi yang dibutuhkan terkait dengan peluang yang ada. Sedangkan dalam perspektif psikologi kemampuan seseorang dalam menemukan dan memanfaatkan peluang sangat tergantung dari karakter kepribadian yang dimilikinya.

3. Memilih Berbagai Cara Alternatif Untuk Mencapai Tujuan;

Sekali Tujuan organisasional dinyatakan dengan jelas, wirausahawan hendaknya memuat sebanyak mungkin alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Mengembangkan Premis yang Menjadi Dasar Alternatif;

Kelayakan penggunaan setiap alternatif untuk mencapai tujuan organisasional ditentukan dengan premis atau asumsi atas mana alternatif tersebut didasarkan.

5. Memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan;

Suatu evaluasi alternatif harus memasukkan evaluasi premis atas mana alternatif tersebut didasarkan. Wirausahawan biasanya akan menemukan bahwa premis atas mana alternatif tersebut didasarkan adalah tidak sesuai dan karenanya dikecualikan dari pertimbangan lebih lanjut. Hal ini akan membantu wirausahawan menentukan alternatif mana yang akan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Pembuatan keputusan yang diperlukan akan dibahas nanti.

6. Pengembangan rencana berdasar alternatif yang dipilih;

Sesudah alternatif dipilih, wirausahawan sesungguhnya mulai mengembangkan rencana-rencananya. Rencanarencana strategis (jangka panjang) dan taktis (jangka pendek) sekarang dirumuskan.

D. Memfungsikan Rencana-Rencana Kedalam Tindakan-tindakan;

Sekali rencana telah di kembangkan, rencana tersebut siap difungsikan kedalam tindakan-tindakan. Rencanarencana hendaknya memberi organisasi dengan pengarahan aktivitas jangka pendek maupun jangka panjang.

Jelas kiranya bahwa salah satu faktor keberhasilan seorang wirausahawan adalah kemampuannya dalam jeli melihat peluang dan memanfaatkannya sebelum dimanfaatkan oleh orang lain. Kemampuan melihat peluang adalah modal dalam memunculkan ide awal untuk berwirausaha. Tidak semua orang mampu melihat peluang apalagi memanfaatkannya, demikian halnya kemampuan melihat peluang tidaklah sama antar setiap orang. Seseorang yang telah mengenal potensi diri yang dimilikinya lebih cenderung memiliki kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

Banyak peluang didalam mengidentifikasi hal baru dan lebih haik untuk dikerjakan dan cara barn dan lebih balk didalam mengerjakan sesuatu. Wirausahawan adalah orang yang mencari dan melihat peluang yang tersembunyi dengan gagasan baru, kemudian bekerja keras merubah peluang menjadi kenyataan.

Para wirausahawan mempunyai rasa ingin tahu yang besar dan senantiasa menyimpan informasi yang menarik minat dalam ingatan mereka. Terdapat dua jenis kesadaran yang memaksa penelusuran peluang venture baru yaitu: kesadaran yang tercemin dalam orientasi eksternal dan yang tercermin dalam orientasi internal.

Pengentahuan dan minat pada apa yang terjadi didunia merangsang orientasi eksternal. Para wirausahawan menelusuri banyak sumber gagasan. Sumber gagasan baru tersebut adalah:

- 1) Konsumen; Wirausahawan harus selalu memperhatikan apa yang menjadi keinginan konsumen atau memberi kesetnpatan kepada konsumen untuk mengungkapkan keinginan mereka.
- 2) Perusahaan yang sudah ada; Wirausahawan harus selalu

memperhatikan dan mengevaluasi produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang sudah ada dan kemudian mencari cara untuk memperbaiki penawaran yang sudah ada sehingga bisa membentuk ventura baru.

- 3) Saluran distribusi; Saluran distribusi juga merupakan sumber gagasan baru yang sangat baik karena kedekatan mereka dengan kebutuhan pasar.
- 4) Pemerintah; Pemerintah juga merupakan sumber pengembangan gagasan baru dengan dua cara. Pertama, melalui doku men hak-hak paten yang memungkinkan pengembangan sejumlah produk baru. Kedua, melalui pengaturan pemerintah kepada dunia bisnis yang bisa memungkinkan munculnya gagasan produk baru, misalnya peraturan keselamatan kerja memungkinkan munculnya usaha yang dipusatkan pada produk-produk keselamatan kerja.
- 5) Penelitian dan pengembangan; Penelitian dan pengembangan sering menghasilkan gagasan produk baru atau perbaikan produk yang sudah ada.

Orientasi internal merangsang penggunaan sumber daya-sumber daya pribadi untuk mengidentifikasi peluang venture baru. Setiap orang menyimpan pengetahuan sepanjang tahun. Pengetahuan ini tersusun dan berbagai jenis data; gagasan, konsep, prinsip-prinsip, citra, dan fakta-fakta.

Terdapat tiga tahap penggunaan sumberdaya-sumberdaya internal, yaitu:

- 1) Analisa konsep hingga bisa terdefinisi dengan jelas, termasuk penguraian masalah yang perlu dipecahkan.
- 2) Penggunaan daya ingat untuk menemukan kesamaan dan unsur-unsur yang nampaknya berhubungan dengan konsep dan masalah-masalahnya.
- 3) Rekombinasi unsur-unsur tersebut dengan cara baru dan bermanfaat untuk memecahkan masalah-masalah dan membuat konsep dasar bisa dipraktekkan.

1. Orientasi Perencanaan Pemasaran

Penyebab kegagalan bisnis kecil adalah kurangnya penjualan dan kurangnya daya saing. Kedua kegagalan tersebut menceminkan kenaiifan dari para pendiri perusahaan didalam mengabaikan perlunya orientasi pemasaran.

Terlalu sering para wirausahawan meyakini gagasan produk atau jasa baru. Mereka berkonsentrasi pada pengembangan

gagasan dan mewujudkannya. Mereka menginvestasikan waktu, uang, dan tenaga didalam pengembangan gagasan tanpa berfikir tentang identifikasi konsumen dan kebutuhan konsumen serta keinginan untuk membeli. Orientasi wirausahawan adalah kedalam pada kebutuhan ego pribadi dan kepuasannya, yang hasilnya mungkin berupa barang dan jasa yang dikerjakan dengan bagus dimana hanya sedikit orang yang akan membeli.

Dengan melihat kepasaran bisa menghasilkan sesuatu yang lebih menguntungkan. Disini orientasi wirausahawan adalah konsumen. Disain produk berasal dari apa yang diinginkan oleh pembeli potensial dan yang mau membayar. Sekali para wirausahawan yakin akan spesifikasi yang ingin dipenuhi, mereka akan menilai sumber daya yang ada untuk melihat apakah ketrampilan teknis, peralatan, dan kemampuan finansial tersedia untuk menghasilkan produk yang menguntungkan.

2. Monopoli melalui kekhususan

Inovasi atau penemuan akan memberikan monopoli, yang mungkin sangat diperlukan didalam produk dan proses. Kekhususan produk atau proses memungkinkan perkembangan pasar yang cepat dan menguntungkan. Perusahaan kecil baru yang menghasilkan produk yang menarik konsumen akan bisa tumbuh dengan cepat. Tetapi harus diingat bahwa keuntungan kekhususan ini bersifat sementara. Keberhasilan terutama jika dikaitkan dengan laba yang tinggi akan menimbulkan persaingan dengan adanya persaingan harga menjadi turun, demikian halnya dengan laba.

3. Perbaikan atau Modifikasi Produk yang Mendatangkan Laba

Produk dan jasa baru tidak perlu bersifat sebagai keharusan didalam memulai bisnis baru atau didalam mempertahankan keuntungan dari perusahaan yang sudah ada. Banyak gagasan ventura baru terletak pada perbaikan produk. Perbaikan disini adalah memenuhi kebutuhan khusus dan konsumen tertentu, kemudian produk yang diperbaiki tersebut mempunyai penerapan lebih luas pada kelas konsumen dengan kebutuhan yang sama.

Produk bisa sering menciptakan perluasan pasar atau pengembangan segmen pasar baru melalui tambahan sifat-sifat yang pada mulanya dibutuhkan oleh satu konsumen. Wiraniaga yang berorientasi pasar bisa merangsang pertumbuhan jenis ini

dengan secara cermat mengamati operasi dari para konsumen. Suatu sifat khusus dari produk yang ditambahkan pada produk yang ada mungkin bisa mengatasi masalah konsumen, sehingga bisa membuka segmen pasar baru.

4. Penetapan Tujuan Bauran Produk dan Pasar

a. Penetapan Tujuan Bauran Produk dan Pasar

Tujuan bauran produk-pasar menguraikan produk mana dan jumlah bauran relatif produk tersebut yang ingin dijual organisasi. Lima langkah berikut untuk merumuskan tujuan bauran produk-pasar.

- 1) Pemeriksaan kecenderungan penting dalam lingkungan bisnis dari daerah produk-pasar.
- 2) Pemeriksaan kecenderungan pertumbuhan (baik pasar maupun volume) dan kecenderungan keuntungan (untuk industri dan perusahaan) pada daerah bauran produk tunggal
- 3) Pemisahan bidang produk-pasar yang akan menarik kedepan maupun daerah yang akan tertarik. Untuk daerah-daerah yang menjanjikan pertanyaan berikut perlu dipertanyakan; bagaimana daerah tersebut bisa dibentuk? Haruskah suntikan modal, usaha pemasaran, teknologi, bakat-bakat manajemen tambahan digunakan? Sedangkan pertanyaan untuk daerah yang tidak menjanjikan adalah: mengapa produk ketinggalan? bagaimana hal ini bisa dikoreksi? jika tidak bisa dikoreksi, haruskah produk ditarik dari pasar atau diperbaiki mutunya?
- 4) Pertimbangan mengenai kebutuhan atau diperlukannya tambahan produk atau daerah pasaran harus pada bauran. Pertanyaan yang harus dipertanyakan adalah; Apakah terdapat gap keuntungan yang harus diisi? Berdasar pada kriteria peluang keuntungan, kecocokan, dan ksesuaian dari masuknya barang baru, daerah pasaran mana didalam peringkat yang paling diutamakan? Jenis program apa (akuisisi atau perkembangan internal) yang diperlukan perusahaan untuk mengembangkan tingkat bisnis didaerah-daerah tersebut.
- 5) Derivasi profil bauran produk-pasar optimum namun realistis didasarkan pada kesimpulan yang dicapai pada langkah 1 sampai 4. Profil ini membentuk tujuan bauran produk-pasar. Interaksi pada saat menetapkan dua jenis tujuan tersebut sangat disarankan.

b. Matriks Produk-Pasar

Sesudah usaha kecil menjadi mapan, studi matrik produk-pasar akan memberikan cara memperbesar pasar tertentu atau membuka pasar baru. Matriks tersebut memberikan cara uji-silang (cross-check) kemungkinan produk baru yang ada terhadap pasar baru dan pasar yang ada.

Matriks tersebut terdiri dari empat kotak, yang mencerminkan alternatif pada strategi produk-pasar dari perusahaan. Seperti yang ditunjukkan pada kotak kiri atas, perusahaan bisa memilih menekankan penjualan produk yang ada pada pasar yang telah berkembang. Kotak kanan atas menyatakan kemungkinan diversifikasi pasar dengan menemukan penggunaan baru dari produk yang ada. Kotak kiri bawah menunjukkan kemungkinan eksploitasi lebih lanjut dari pasar yang ada dengan diversifikasi lini produk dan menawarkan pertumbuhan pada konsumen yang sama. Kotak kanan bawah menyatakan penciptaan pasar yang sepenuhnya baru untuk produk baru dan merupakan jalan bagi diversifikasi pasar.

	Pasar	
	Yang Ada	Baru
Yang Ada	Presentasi meningkat	Diversifikasi Pasar
Baru	Diversifikasi Produk atau Jasa	Inovasi: Produk atau Jasa Diversifikasi Pasar

Gambar 7.1. Matriks Produk Pasar

Dari matrik di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Produk yang Ada dan Pasar yang Ada

Perubahan yang terjadi di dunia sedemikian cepat, produk yang ada lahir, berkembang, dan kotak dalam rentang waktu yang sedemikian singkatnya dibandingkan sebelumnya. Produk yang dipasarkan sekarang ini cepat atau lambat akan menjadi produk yang ketinggalan jaman. Pencarian gagasan baru bagi produk untuk menggantikannya harus berlangsung terus-menerus.

Lingkungan dimana usaha kecil baru tetap hidup berubah

secara terus menerus akibat dampak kekuatan teknologi, sosial, dan hukum. Karakter pasarpun ikut berubah didalam merespon kekuatan-kekuatan tersebut. Perusahaan kecil perlu melakukan spesialisasi didalam memenuhi kebutuhan segmen pasar tertentu. Tetapi ketika pasar berubah, permintaan produk mungkin akan tumn dengan cepat. Pasar yang ada cenderung menghilang. Jika perusahaan tidak melakukan inovasi secara terus-menerus, perusahaan tersebut akan lenyap. Perusahaan kecil tidak bisa bergantung secara tidak terbatas keberadaannya pada pasar tradisional. Inovasi adalah perlu bagi kelangsungan hidup.

2) Produk yang Ada, Pasar Baru; Diversifikasi Pasar

Diversifikasi pasar memberi peluang pada perusahaan kecil untuk memanfaatkan lini produk yang ada dengan menemukan penggunaan barn yang memungkinkan terbukanya segmen pasar baru. Perubahan kecil atau perbaikan produk yang ada mungkin akan memunculkan konsumen baru.

3) Produk Baru bagi Pasar yang Ada: Diversifikasi Produk

Cara lain meningkatkan luas usaha kecil yang ada adalah tambahan produk baru bagi pasar yang ada. Produk tersebut mungkin adalah hasil dari inovasi atau tambahan bagi produk yang ada di pasar tetapi baru bagi perusahaan.

Inovasi besar dalam bidding dimana perusahaan beroperasi merupakan sumberpeningkatan pendapatan. Produk yang sama atau identik dengan produk yang ada dipasar baru, tetapi bagi perusahaan memungkinkan peningkatan pendapatan dari konsumen yang ada.

Adakalanya perusahaan keell mendapatkan manfaat dari penambahan produk yang berbeda dari yang ada pada lini produk tetapi ada dipasaran negara lain.

4) Produk Baru untuk Pasar yang Ada: Diversifikasi Pasar

Kategori terakhir dari matriks produk-pasar adalah produk baru untuk pasar baru. Saluran ini memberikan resiko paling besar, tetapi sering mendatangkan laba yang besar Pula. Pengembangan produk baru untuk pasar baru membutuhkan adanya penemuan atau sekurang-kurangnya inovasi yang besar. Perusahaan kecil harus meneliti kemampuan serta pengetahuan manajerial khususnya, disamping sedikit keberuntungan, agar hal tersebut memberikan keberhasilan yang besar.

Terdapat peluang yang besar didalam mengidentifikasi kebutuhan baru bagi pasar baru. Penumbulan dan perubahan menghasilkan kebutuhan kebutuhan tersebut, dan pemenuhan kebutuhan akan menciptakan perubahan yang merangsang pertumbuhan lebih lanjut

c. Perubahan Teknologi sebagai Sumber Produk atau Jasa Baru

Inovasi atau penemuan yang berasal dari perubahan teknologi memberikan peluang besar disamping resiko tinggi. Perusahaan kecil dengan kemampuan teknis yang diperlukan mungkin bisa menghasilkan produk baru pertama kali dengan menekankan pada kebijakan inovasi teknis. Jika ini digabung dengan usaha pemasaran yang benar, hasilnya akan sangat mengejutkan.

Cara lain membuka usaha kecil adalah dengan mengikuti langkah para inovator secepat mungkin. Hal ini membutuhkan ketrampilan dalam penelitian dan pengembangan untuk belajar dari kesalahan atau kekurangan dari para inovator serta memproduksi prototip menjadi produk yang bisa dipasarkan. Jika produk menunjukkan adanya perbaikan yang berarti atau hahkan ciri khusus yang ditambahkan bisa bersaing dengan produk unggulan yang ada dipasar, perubahan bisa membuka akses kedalam pasar. Dan perusahaan bisa tetap mendapat keuntungan dengan mempertahankan harga sama dengan produk unggulan dipasar.

5. Menemukan Peluang Usaha dan Memilih Lapangan Usaha

Tahapan ini akan menjelaskan masalah penemuan peluang dan memilih lapangan usaha

a. Menemukan Peluang

Peluang usaha bersumber dari adanya kebutuhan dari individu atau masyarakat. Oleh karena itu jika ingin mulai mewujudkan berwirausaha, hendaknya terlebih dahulu menjawab pertanyaan” “Apakah yang menjadi kebutuhan masyarakat atau kebanyakan anggota masyarakat saat ini atau di masa yang akan datang?”. Untuk memahami kebutuhan masyarakat diperlukan suatu diagnosa terhadap lingkungan usaha secara keseluruhan, yang meliputi faktor ekonomi, politik,

pasar, persaingan, pemasok, teknologi, sosial dan geografi.

Lingkungan usaha senantiasa berubah setiap saat, bahkan perubahannya cukup pesat dan seiring dengan itu terjadi pula perubahan kebutuhan masyarakat. Untuk menemukan peluang usaha yang prospektif seharusnya kita sebagai wirausahawan senantiasa mencari informasi yang terkait dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Sumber informasi dapat diperoleh dari instansi/lembaga pemerintah, media massa, pasar atau mungkin melalui wawancara dengan konsumen. Jadi, peluang senantiasa ada karena perubahan-perubahan terus berlangsung baik di tingkat individu, maupun ditingkat masyarakat. Kemampuan kita melihat peluang sangat tergantung dari informasi yang kita peroleh tentang faktor lingkungan usaha.

b. Pendekatan Menemukan Peluang

Berangkat dari pertanyaan di atas dengan memanfaatkan potensi diri kita, maka dalam menemukan peluang usaha yang cocok, kita dapat menggunakan dua pendekatan, yaitu:

- 1) Pendekatan *in-side-out* (dari dalam ke luar) bahwa keberhasilan akan dapat diraih dengan memenuhi kebutuhan yang ada saat ini.
- 2) Pendekatan *out-side-in* (dari luar ke dalam) bahwa keberhasilan akan dapat diraih dengan menciptakan kebutuhan.

c. Menemukan Peluang melalui Studi Kelayakan

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan (Husain Umar, 1997:13), yaitu:

1) Penemuan Ide Proyek

Produk atau Jasa yang akan dibuat haruslah berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum terpenuhi, memenuhi kebutuhan manusia tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

2) Tahap Penelitian

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan mengumpulkan data, lalu mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasi hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai.

3) Tahap Evaluasi Proyek

Ada tiga macam evaluasi proyek. Pertama, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. Kedua, mengevaluasi proyek yang sedang beroperasi. Dan yang Ketiga, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun. Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Untuk evaluasi proyek, yang dibandingkan adalah seluruh ongkos yang ditimbulkan oleh usulan proyek serta manfaat atau benefit yang akan diperoleh.

4) Tahap Pengurutan Usulan yang Layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak dan terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manajemen untuk merealisasikan semua proyek tersebut, maka perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang telah ditentukan.

5) Tahap Rencana Pelaksanaan Proyek Bisnis

Setelah suatu usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat suatu rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek itu sendiri. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen dan lain-lain.

6) Tahap Pelaksanaan Proyek Bisnis

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai dari pemimpin sampai pada tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan

rencana yang telah diterapkan.

6. Memilih Lapangan Usaha dan Mengembangkan Gagasan Usaha

Setelah mengetahui kebutuhan masyarakat dan berhasil menemukan berbagai lapangan usaha dan gagasan usaha, maka langkah berikutnya adalah menjawab pertanyaan: “Manakah di antara lapangan usaha dan gagasan-gagasan usaha tersebut yang paling tepat dan cocok untuk saya?” Pertanyaan ini sangat tepat, mengingat setiap orang memiliki potensi diri yang berbeda-beda. Tentunya dalam memilih lapangan usaha dan mengembangkan gagasan usaha, kita perlu menyesuaikan dengan potensi diri yang kita miliki. Kekeliruan dalam memilih yang disebabkan karena ketidakcocokan atau ketidaksesuaian pada akhirnya akan mendatangkan kesulitan atau bahkan kegagalan di kemudian hari.

Telah banyak fakta yang dapat dikemukakan, bahwa masih banyak wirausahawan yang memulai usahanya dengan melihat keberhasilan orang lain dalam menjalankan usahanya (latah atau ikut-ikutan). Pada hal belum tentu orang lain berhasil dalam suatu lapangan usaha, kita juga dapat berhasil dengan lapangan usaha yang sama. Mungkin saja orang lain berhasil karena potensi diri yang dimilikinya cocok dengan lapangan usaha tersebut dan kemampuan dia untuk mengakses informasi terkait dengan usaha yang dijalankannya. Bisa saja kita mengikuti orang yang telah berhasil dalam suatu lapangan usaha, namun kita perlu memiliki nilai lebih dari aspek kualitas yang kita tawarkan kepada konsumen. Namun kemampuan menawarkan aspek kualitas yang lebih tetap juga terkait dengan potensi diri yang kita miliki.

Olehnya itu, dalam memilih lapangan usaha yang akan kita geluti, perlu dipertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Lapangan usaha yang cocok untuk orang lain belum tentu cocok bagi kita.
- b. Lapangan usaha yang pada masa lalu menguntungkan, belum tentu pada saat ini masih menguntungkan, atau lapangan usaha yang menguntungkan saat ini belum tentu menguntungkan di masa yang akan datang.
- c. Lapangan usaha yang berkembang baik di suatu daerah, belum tentu dapat berkembang dengan baik pula di daerah lain, dan sebaliknya.

Berangkat dari pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka dalam memilih lapangan usaha, kita perlu kembali melihat dan mengkaji kondisi internal kita dan kondisi eksternal dimana usaha kita jalankan, karena faktor internal dan eksternal ini akan sangat menentukan kesuksesan kita dalam menjalankan usaha. Faktor internal yang dimaksud seperti penguasaan sumberdaya (lahan, bangunan, peralatan dan finansial), penguasaan teknis atau keterampilan, penguasaan manajemen dan jejaring sosial yang kita miliki. Sedangkan faktor eksternal seperti peraturan pemerintah, tingkat permintaan dan penawaran, persaingan, resiko dan prospek ekonomi baik lokal, regional, nasional maupun global.

Berdasarkan uraian di atas, maka langkah awal yang perlu kita lakukan adalah menginventarisir berbagai jenis lapangan usaha dan gagasan produk yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Kehidupan manusia dapat berkualitas ketika semua komponen kebutuhannya terpenuhi. Komponen dan struktur kualitas kehidupan manusia digambarkan oleh Suryana (2007) sebagaimana digambarkan pada tabel 7.1, berikut:.

Tabel 8.1.
Komponen dan Kualitas Kehidupan Manusia

Kebutuhan Manusia	Aktifitas	Input	Sarana	Hasil Capaian
1	2	3	4	5
FISIK	Makan, minum, bermain, olahraga, tidur	Makanan, minuman, pakaian, obat-obatan	Peralatan Makan Olah raga Rumah Gedung	Jasmani yang : -Sehat -Segar -Kuat -Aman
MENTAL RASIONAL	Belajar, membaca mengobservasi, menulis, meneliti	Informasi, pengetahuan, konsep, rumus	Alat-alat audio Visual, buku, Media dan alat tulis	Manusia rasional: -berpengetahuan -objektif

PSIKO-SOSIAL	Bergaul, berteman, berorganisasi	Isyarat, lambang bahasa, etika, adat istiadat, norma-norma sosial	Alat-alat transportasi dan komunikasi	Manusia sosial: -berstatus -populer -matang emosi
1	2	3	4	5
PSIKO-PERSONAL	Menulis diary, memoar, introspeksi, refleksi, afirmasi	Imaji, mimpi, bisikan nurani, suara-suara alam	Pena, kertas, ruang sunyi	Manusia berkepribadian, utuh, muthmainnah
SPIRITUAL	Meditasi, berdoa, shalat, puasa, ziarah	Ilham, hidayah, wahyu, puisi, karya seni	Mesjid, biara, gereja, buku/kتاب suci, benda-benda sakral	Manusia: -Intuitif -Humanis -Religius -Saleh

Sumber dikembangkan dari Suryana (2007)

Mungkin dari langkah awal tadi, kita telah menemukan ratusan atau bahkan ribuan gagasan usaha. Untuk memperkecil pilihan dalam melakukan analisis berikutnya, maka kita harus menyeleksi berbagai jenis gagasan usaha yang telah kita lakukan pada langkah pertama tadi. Gagasan usaha yang dipilih adalah gagasan yang memiliki prospek secara ekonomi yang dapat berupa pertimbangan bahwa produk yang dihasilkan merupakan kebutuhan vital bagi manusia dengan tingkat permintaan dan harga yang relatif memadai.

Selanjutnya alternatif pilihan lebih diperkecil lagi dengan memilih beberapa gagasan usaha dengan mempertimbangkan potensi diri (faktor internal) kita. Hasil akhir dari langkah-langkah yang telah kita lakukan akan diperoleh beberapa gagasan usaha yang telah terurut berdasarkan prioritasnya. Agar pilihan kita lebih aman dan dapat dikuasai dengan baik, maka perlu dilakukan analisis kembali dengan mempertimbangkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang kita miliki jika kita memilih gagasan usaha yang bersangkutan, dan faktor

eksternal berupa peluang dan ancaman yang akan dihadapi jika kita menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang bersangkutan. Analisis ini sering dikenal dengan analisis SWOT. Bukan tidak mungkin, setelah melakukan langkah analisis ini, kita akan menjatuhkan pilihan pada gagasan usaha yang menjadi prioritas kedua atau ketiga dari hasil analisis sebelumnya.

a. Sumber Gagasan bagi Produk dan Jasa Baru

Walaupun terdapat banyak pendekatan untuk mencari sumber gagasan bagi produk dan jasa baru, proses ini bisa dipercepat dengan penggunaan saran-saran berikut dimana gagasan baru bisa memunculkan adanya usaha baru.

1) Kebutuhan akan Sumber Penemuan

Penemuan atau inovasi berasal dari persepsi kebutuhan yang jelas yang ingin dipenuhi. Terdapat banyak contoh barang atau jasa yang telah dikembangkan dan persepsi demikian itu. Barang dan jasa tersebut berkisar dari multi' yang sederhana hingga yang rumit, dari yang mahal hingga yang murah. Inovasi metode irigasi misalnya, telah dikembangkan di daerah-daerah dimana air langka, mahal, dan agak bergaram. Metode irigasi ini menggunakan peralatan yang akan meneteskan air ke permukaan tanah dekat tanaman dimana hal ini akan menghemat air. Wirausahawan bisa memulai usaha baru dengan memproduksi peralatan penetes air untuk irigasi tersebut.

2) Hobbi atau Kesenangan Pribadi

Hobbi atau minat pribadi adakalanya bisa mendorong bisnis baru. Misalnya kesenangan membuat roti akan bisa memunculkan usaha baru. Dengan mengembangkan roti yang mempunyai rasa yang khas yang disukai oleh orang lain, seseorang bisa mendirikan usaha pembuatan roti tersebut.

3) Mengamati Kecenderungan-kecenderungan

Kecenderungan dan kebiasaan dalam mode merupakan sumber gagasan untuk melakukan ventura baru. Banyak peluang yang terlihat oleh para pengamat mendorongnya untuk mengerjakan sesuatu yang baru pada saat yang tepat. Berdirinya usaha-usaha butik, perancangan mode pakaian (misalnya, di Ciliampelas) merupakan salah satu contoh dari pemanfaatan peluang usaha

baru melalui pengamatan kecenderungan dalam bidang mode.

4) Mengamati Kekurangan-Kekurangan Produk dan Jasa yang Ada

Lahan yang subur bagi gagasan barang dan jasa baru terletak pada pengamatan kekurangan pada barang dan jasa yang ada. Pendekatan ini ditujukan untuk memperbaiki kinerja atau menambah keunggulan yang diperlukan. Pengembangan kunci anti matng dimobil merupakan peluang usaha baru dengan memanfaatkan kelemahan dan kekurangan yang ada pada kunci biasa yang mudah dirusak oleh para pencuri.

a) Mengapa Tidak Terdapat....?

Peluang bagi usaha baru adakalanya datang didalam menjawab pertanyaan, "Mengapa tidak terdapat...?" Sebagai contoh tidak adanya cairan penghapus tinta merupakan peluang mendirikan usaha baru yang disebabkan tidak adanya alat untuk menghapus tinta.

b) Kegunaan Lain dari Barang-barang Biasa

Banyak produk komersil berasal dari penerapan barang-barang biasa untuk kegunaan lain yang bukan kegunaan yang dimaksudkan dari barang, itu. Barang tersebut berkisar dari perubahan karakter dan kegunaan dari barang akhir hingga pengembangan penerapan baru barang yang tidak terpakai. Pengembangan shampoo 2 in dan 1 in, merupakan penambahan kondisioner pada shampoo yang sudah ada, sehingga kita tidak perlu lagi membeli kondisioner untuk merapikan rambut.

c) Pemanfaatan Produk dari Perusahaan lain

Banyak perusahaan baru yang terbentuk sebagai perusahaan yang memanfaatkan produk dari perusahaan yang sudah ada. Misalnya seorang pegawai pengetik dari suatu perusahaan berusaha mendapatkan tambahan pendapatan dengan mengetik skripsi, laporan, dll dinnahnya ditnalam hari dan dihari minggu. Beberapa pemberi order merasa puas dengan hasil kerjanya sehingga mereka menjadi konsumen tetap. Ketika usahanya berkembang dan penghasilannya melebihi penghasilannya dikantor, pengetik tersebut semakin terlibat dengan pekerjaan dirumahnya sehingga dia memutuskan untuk mengembangkan usahanya sendiri dengan membuka biro pengetikan.

1. Proses Perencanaan dan Pengembangan Produk

Sekali gagasan muncul dari sumber gagasan, gagasan-gagasan tersebut perlu dikembangkan dan di matangkan lebih lanjut kedalam produk atau jasa akhir untuk ditawarkan. Proses pentatangan ini, yaitu proses perencanaan dan pengembangan produk, terbagi menjadi lima tahap pokok: tahap gagasan, tahap konsep, tahap pengembangan produk, tahap uji pemasaran, dan tahap komersialisasi.

Waktu tahap gagasan, saran-saran bagi produk atau jasa baru diperoleh dan disaring untuk menentukan saran-saran mana yang cukup baik untuk dievaluasi. Kriteria penyaringan harus dibuat untuk mencerminkan kekuatan, kelemahan, dan sumber daya wirausahawan.

Gagasan yang diterima dan penyaringan masuk dalam tahap konsep, dimana gagasan tersebut dikembangkan kedalam konsep yang lebih seksama dengan mempertimbangkan kebutuhan pembeli potensial. Rencana usaha sementara yang menguraikan sifat produk dan program pemasaran yang dibutuhkan hendaknya dikembangkan. Jika bisa, sampel pembeli potensial hendaknya mengevaluasi konsep.

Sekali konsep pengembangan produk disetujui, ia harus dikembangkan dan disaring menjadi prototip dan diuji tahap pengembangan produk. Dalam tahap ini, aspek teknik dan ekonomi dari produk baru dinilai dengan memberikan spesifikasi yang perlu pada anggota penelitian (Ia pengembangan. Jika produk tersebut tidak membutuhkan pengeluaran yang sangat besar, uji laboratorium produk harus dilakukan. serta dilakukan pengawasan produk dan uji produk.

Jika tahap pengembangan produk memungkinkan dibuatnya rencana pemasaran, uji coba pasar bisa dilakukan untuk meningkatkan kepastian keberhasilan komersialisasi. Tahap uji pemasaran memberikan hasil penjualan potensial, yang menunjukkan tingkat penerimaan konsumen. Hasil uji coba yang positif menunjukkan tingkat kemungkinan peluncuran produk dan pembentukan perusahaan yang berhasil.

2. Produk yang Sesuai untuk Perusahaan Kecil

Perusahaan kecil baru menghadapi kendala tertentu yang mempersempit pilihan produk. Perusahaan harus menyesuaikan

produk dan prosesnya pada sumber daya uang, tenaga kerja, dan fasilitas yang terlihat. Jika tidak perusahaan tidak akan bisa bertahan dalam menghadapi fase permulaan dan pertumbuhan awal.

Perusahaan kecil hendaknya memiliki segmen pasar yang memungkinkannya menggunakan ukuran perusahaan yang kecil semaksimal mungkin. Strategi ini akan bisa menghindarkan perusahaan tersebut dari persaingan.

Untuk produk atau proses yang disuplai kepada perusahaan lain hendaknya sangat kecil volumenya sehingga tidak menarik minat para pelanggannya untuk memproduksinya sendiri. Jika produk atau proses yang ditawarkan memerlukan peralatan khusus atau ketrampilan khusus yang dimiliki oleh perusahaan itu, kecil kemungkinan munculnya pesaing baru.

Karakteristik lain dari produk atau proses yang harus dicari oleh perusahaan adalah tingginya nilai tambah. Agar menguntungkan, keuntungan penjualan harus lebih besar dari biaya-biayanya. Biaya-biaya tersebut termasuk biaya tenaga kerja, biaya bahan, biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi. Alasan pendirian usaha kecil adalah untuk menambah sebanyak mungkin nilai pada produk atau proses melalui penerapan kemampuan khusus.

Cara lain melihat pada konsep ini adalah apa yang dikatakan oleh Peter F. Drucker sebagai nilai yang disumbangkan (*contributed value*). Nilai yang disumbangkan mengukur perbedaan antara pendapatan kotor yang diterima oleh perusahaan bagi penjualan produk atau jasa dan apa yang dikeluarkan untuk bahan mentah ditambah jasa-jasa yang harus dibayar. Nilai yang disumbangkan mengukur efektifitas usaha total organisasi didalam merubah keahliannya menjadi laba. Nilai tersebut memperhitungkan semua biaya-biaya usaha dan balas jasa kotor yang diterima dari usaha tersebut. Semakin kecil biaya bahan dan semakin tinggi ketrampilan yang diterapkan untuk menambah nilai bahan mentah, semakin besar kemungkinan diperolehnya laba. Tujuan dari perusahaan kecil karenanya adalah untuk mengembangkan tingkat ketrampilan tertinggi yang bisa diterapkan pada bahan dengan tujuan meningkatkan nilai yang disumbangkan pada produk yang dijualnya.

Pertimbangan penting lainnya dari usaha kecil adalah rentang

waktu yang diperlukan untuk penyelesaian produk atau proses. Perusahaan kecil hendaknya mencari produk atau proyek yang bisa ditangani dengan baik dalam kapasitas finansial mereka. Proyek yang lama menuntut aliran kas untuk pembayaran gaji, bahan, dan jasa. Perusahaan kecil bisa melihat aliran kasnya mengering jika tidak Kati-hati didalam menjamin aliran masuk uang dari penjualan dengan dasar akuntansi. Banyak perusahaan kecil yang menjadi bangkrut karena kurangnya aliran kas. Bahaya yang harus dihindari adalah mengeringnya sumber daya likuid dari perusahaan pada proyek yang hasilnya baru bisa dinikmati dimana depan.

3. Kegagalan Memilih Peluang Bisnis Baru

Kemampuan manajerial mungkin merupakan alasan bagi kegagalan usaha kecil baru. Walaupun ketidakmampuan manajerial bisa ditunjukkan dalam berbagai cara, kekurangan yang paling besar mungkin disebabkan kurangnya pengalaman lini produk, kurangnya pengalaman manajerial dan pengalaman yang tidak seimbang. Pengalaman yang tidak seimbang menunjukkan latar belakang yang tidak memadai didalam pemasaran (termasuk penjualan), keuangan pembelian, dan produksi untuk kasus pemilik individu atau mitra kerja sama yang membentuk tim manajemen. Terlalu sering calon wirausahawan melakukan start yang salah karena kurangnya pengalaman, dan diperburuk dengan kurangnya obyektivitas. Banyak kegagalan karena kekurangan tersebut bisa dihindari dengan studi dan perencanaan sebelum produk atau jasa diterima untuk dikenibangkan dan dipasarkanb.

a. Kurangnya Obyektivitas

Kesalahan yang sering nampak dari seorang wirausahawan baru adalah kurangnya obyektivitas. Orang-orang yang terlatih secara teknis dan insinyur sering hanya melihat pada gagasan mengenai produk atau jasa baru mereka sendiri tanpa menyadari perlunya perancangan atau proyeksi dalam kerja profesional mereka riset kelayakan pemasaran dan sudut pandang bisnis.

b. Kurangnya Kedekatan dengan Pasar

Seperti telah kita ketahui, banyak para pemula usaha baru tidak menghargai arti penting dari pendekatan pemasaran didalam meletakkan dasar bagi ventura baru mereka. Mereka menunjukkan wawasan manajerial yang sempit. Ketika mereka terkena wabah

ini, para manajer cenderung menganggap perusahaan mereka hanya terlibat dengan produksi suatu produk dan bukannya sebagai, aktivitas untuk memenuhi keinginan konsumen. Sebagai akibatnya, mereka tidak mengetahui pasar dan tidak memiliki dasar untuk menilai penerimaan potensial bagi produk dan jasa yang mereka tawarkan dipasar. Mereka juga tidak mengerti daur hidup yang harus dipertimbangkan untuk memperkenalkan produk atau jasa baru.

Tidak ada produk yang bisa mendatangkan laba dengan seketika, maupun mempertahankan keberhasilan untuk waktu yang lama. Manajer tidak hanya harus memproyeksikan daur hidup di produk baru, tetapi mereka harus mengetahui bahwa pengenalan produk baru pada saat yang tepat sangat penting bagi keberhasilannya.

c. Pemahaman Kebutuhan Teknis yang Tidak Memadai

Yang harus dihindari didalam pemilihan ventura baru adalah kurangnya pengertian kebutuhan teknis yang diperlukan untuk membuat produk berfungsi seperti yang diharapkan, atau untuk menghasilkan produk itu sendiri. Pengembangan produk baru sering melibatkan pemanfaatan teknik baru. Kegagalan untuk mengetahui kesulitan teknis yang harus diatasi dalam pengembangan produk akan menyebabkan tertundanya pendirian usaha baru.

d. Diabaikannya Kebutuhan Finansial

Kesulitan umum dalam pengembangan produk baru adalah perkiraan yang terlalu optimis mengenai dana untuk menyelesaikan produk. Adakalanya ventura baru terlalu naif, mengabaikan biaya-biaya, dan juga sering menjadi korban penelitian dan pengembangan yang tidak memadai. Inovator dan penemu seringkali mengabaikan biaya pengembangan dengan margin yang besar. Adakalanya perkiraan biaya kurang dan separuh dari apa yang diperlukan oleh suatu proyek. Sebuah perusahaan yang terlibat dalam pengembangan hak paten secara otomatis melipat gandakan anggaran yang diusulkan pada penilaian awalnya.

Hal yang sering diabaikan dalam pengenalan produk baru adalah biaya peralatan khusus atau pelatihan personalia sebelum menjalankan pekerjaannya. Misalnya bisnis usaha rumah tangga pembersihan karpet harus mengalokasikan dana untuk pelatihan

personalia untuk menangani pekerjaan tersebut. Perusahaan hak guna paten (franchising) seperti Mc Donald telah belajar kesuksesan mereka melalui pelatihan waralaba baru dalam hal ketrampilan bisnis dan praktek bisnis yang sebelum dimulainya usaha tersebut.

Persiapan yang tidak memadai untuk memenuhi pengembangan produk atau jasa baru bisa dihindari melalui studi dan penelitian yang mendalam terhadap masalah-masalah mendasar dan mengalokasikan dana cadangan untuk menangani masalah-masalah yang mungkin muncul.

e. Kurangnya Diferensiasi Produk

Agar bisa menjadi dasar bagi usaha baru maka produk harus mempunyai keuntungan karakteristik dan keaslian yang khusus dalam hal konsep dan disain yang bisa menarik konsumen untuk membelinya. Produk tersebut harus memberikan kinerja yang lebih baik sekurang-kurangnya dibandingkan produk yang sama.

Diferensiasi produk yang berasal dari keaslian disain dan kinerja yang lebih baik adalah cara terbaik untuk menjamin kesadaran adanya perbedaan antara produk tersebut dengan produk pesaing. Penentuan harga kurang menjadi masalah ketika konsumen melihat bahwa produk tersebut memang lebih baik dibanding produk sejenis lainnya.

4. Pemahaman terhadap Masalah-masalah Hukum yang Tidak Memadat

Dunia bisnis merupakan sasaran dari banyak persyaratan-persyaratan hukum dan perangkat hukum bisa memberikan perlindungan terhadap adanya pelanggaran bisnis. Perusahaan harus memahami keduanya.

Kekuatan konsumerisme telah menjadi semakin kuat akhir-akhir ini: kebutuhan bagi lingkungan kerja yang lebih aman bagi mereka-mereka yang bekerja didalamnya merupakan sasaran dari sanksi hukum yang tidak bisa diatasi. Produk dan jasa harus aman dan bisa diandalkan. Peralatan listrik harus tahan terhadap guncangan, boneka mainan tidak boleh membahayakan, produk makanan harus memenuhi standar kesehatan tentang keamanan dan higienis.

Aspek perlindungan hukum termasuk hak cipta, merek dagang, hak paten, dll., merupakan isu-isu yang harus dimengerti oleh usaha baru.

5. Rencana Peluncuran Usaha Baru

Yang harus dilakukan oleh wirausahawan dalam peluncuran usaha baru adalah:

a. Menetapkan Tujuan/Pembuatan Keputusan

Memahami tentang keputusan menurut Supranto (1991), bahwa keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

Pengertian pengambilan keputusan menurut beberapa ahli, antara lain:

- a. Menurut Hamburg (1976); Pengambilan keputusan adalah pemilihan alternative perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternative yang ada.
- b. Menurut Suryadi (1980); Pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.
- c. Menurut Iqbal Hasan (2002); Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Sehingga teori pengambilan keputusan adalah teori-teori atau teknik-teknik yang digunakan dalam suatu proses pengambilan keputusan.

Seorang wirausahawan harus membuat keputusan setiap hari. tidak semua keputusan itu mempunyai arti penting yang sama bagi organisasi. Beberapa keputusan mempengaruhi sejumlah anggota organisasi, membutuhkan biaya banyak untuk dijalankan, dan/atau mempunyai pengaruh jangka panjang pada organisasi. Keputusan lainnya tidak begitu penting artinya dan hanya mempengaruhi sejumlah kecil anggota organisasi, membutuhkan biaya yang tidak begitu banyak, dan hanya mempunyai pengaruh jangka pendek pada organisasi.

Walaupun wirausahawan harus membuat keputusan yang relatif mempunyai arti penting dan arti yang tidak begitu penting, mereka hendaknya menyusun keputusan yang penting dengan

sangat hati-hati. Keputusan yang penting bisa mempunyai dampak besar tidak hanya pada sistem manajemen itu sendiri, tetapi juga pada masa depan dan wirausahawan itu sendiri.

b. Dasar Dasar Pembuatan Keputusan

Dasar-dasar yang digunakan dalam pengambilan keputusan bermacam-macam, tergantung dari permasalahannya. Oleh Hamburg (1976), disebutkan dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku adalah sebagai berikut:

- 1) Intuisi; Pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif, sehingga mudah terkenah pengaruh.
- 2) Pengalaman; Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung ruginya, baik buruknya keputusan yang diambil.
- 3) Fakta; Pengambilan Keputusan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik.
- 4) Wewenang; Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya.
- 5) Rasional; Pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

c. Fungsi Pembuatan Keputusan

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki fungsi antara lain sebagai berikut:

- 1) Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
- 2) Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung sangat lama.

d. Proses Pembuatan Keputusan

Suatu keputusan adalah pemilihan alternatif dari seperangkat alternatif yang tersedia. Proses pembuatan keputusan didefinisikan sebagai langkah yang diambil oleh pembuat

keputusan untuk memilih alternatif yang ada. Evaluasi dari suatu keputusan hendaknya sebagian didasarkan pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan.

Suatu model proses pembuatan keputusan menyarankan langkah untuk membuat keputusan yaitu:

- 1) identifikasi masalah yang ada,
- 2) mendaftar alternatif yang mungkin untuk memecahkan masalah ini,
- 3) memilih alternatif yang paling bermanfaat untuk memecahkan masalah,
- 4) memfungsikan alternatif kedalam tindakan, dan
- 5) mengumpulkan umpan balik (*feed back*) untuk menemukan apakah alternatif yang diimplementasikan bisa mengurangi masalah yang diidentifikasi. Berikut ini menjelaskan dan tiap-tiap langkah dan saling hubungan diantara langkah-langkah tersebut.

e. Perangkat-perangkat dalam Pembuatan Keputusan

Walaupun beberapa penulis menunjukkan bahwa perangkat yang lebih subyektif seperti *extrasensory perception* (ESP) bisa merupakan hal yang penting bagi pembuatan keputusan, sebagian besar wirausahawan cenderung menekankan peralatan pembuatan keputusan yang lebih obyektif seperti programasi linier, metode antrian, dan teori permainan (*game theory*). Akan tetapi, mungkin dua peralatan pembuatan keputusan yang dipakai paling luas adalah teori probabilitas dan pohon keputusan.

1) Teori Probabilitas

Teori probabilitas adalah peralatan pembuatan keputusan yang digunakan pada situasi resiko atau situasi dimana pembuat keputusan tidak sepenuhnya yakin dengan hasil dari alternatif yang diimplementasikan.

Menurut Suryadi (1980), pengertian mengenai probabilitas dapat dilihat dari tiga macam pendekatan yaitu pendekatan klasik, frekuensi relatif dan subjektif

Probabilitas menunjuk pada kemungkinan bahwa suatu kejadian atau hasil sesungguhnya akan terjadi dan memungkinkan pembuat keputusan untuk menghitung nilai yang diharapkan untuk tiap-tiap alternatif. Nilai yang diharapkan (EV) atau *expected value* untuk suatu alternatif adalah pendapatan (I) yang akan dihasilkan dikalikan dengan

probabilitas dalam memperoleh pendapatan tersebut (P). Dalam bentuk rumus, $EV = I \times P$. Pembuat keputusan hendaknya mengikuti aturan umum dengan memilih dan mengimplementasi alternatif dengan nilai yang diharapkan tertinggi.

Misalnya, seorang wirausahawan mencoba memutuskan dimana akan membuka sebuah toko yang mengkhususkan penyewaan papan selancar air. Dia mempertimbangkan tiga lokasi alternatif yang mungkin (A, B, dan C), yang semuanya nampak sesuai. Untuk tahun pertama operasi, wirausahawan telah memproyeksikan bahwa pada kondisi ideal dia akan mendapatkan 90.000 dollar di lokasi A, 75.000 dollar pada lokasi B, dan 60.000 dolar pada lokasi C. Sesudah mempelajari pola musim historis, wirausahawan telah menetapkan bahwa hanya ada 20 persen kesempatan atau probabilitas 0,2 kondisi ideal selama tahun pertama operasi pada lokasi A. Lokasi B dan C mempunyai probabilitas masing-masing 0,4 dan 0,8 untuk kondisi ideal selama tahun pertama. Nilai yang diharapkan untuk tiap-tiap lokasi tersebut adalah sebagai berikut: Lokasi A- 18.000 dollar; lokasi B- 30.000 dollar; dan lokasi C- 48.000 dollar. Menurut analisa probabilitas ini, wirausahawan sebaiknya membuka sebuah toko pada lokasi C, alternatif dengan nilai yang diharapkan tertinggi. Tampak pda tabel 8.2, berikut:

Tabel 8.2.

Nilai yang diharapkan untuk lokasi toko persewaan pada tiap tiga kemungkinan lokasi

Alternatif Lokasi	Pendapatan Potensial	Probalitas Pendapatan	Nilai yang diharapkan lternatif
A	90.000 dolar	2	18.000 dolar
B	75.000 dolar	4	30.000 dolar
C	60.000 dolar	8	48.000 dolar
$1 \times P = EV$			

Sumber: Suryadi (1980),

Tabel 8.2., menunjukkan bahwa nilai yang diharapkan untuk lokasi toko persewaan pada tiap tigakemungkinan lokasi

2) Pohon-pohon Keputusan

Teori probabilitas diterapkan pada situasi keputusan yang relatif sederhana Akan tetapi, beberapa keputusan adalah lebih rumit dan melibatkan serangkaian langkah-langkah. Langkah-

langkah tersebut saling bergantung; yaitu tiap langkah dipengaruhi oleh langkah yang mendahuluinya. Suatu pohon keputusan adalah peralatan pembuatan keputusan grafis yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi keputusan yang mengandung serangkaian langkah-langkah.

Contoh bagaimana pohon keputusan bisa diterapkan pada keputusan produksi adalah pada perusahaan yang harus memutuskan apakah akan membangun pabrik yang kecil atau besar untuk menghasilkan produk baru dengan umur yang diharapkan sepuluh tahun.

Dasar dari pohon keputusan yang menguraikan situasi yang dihadapi dengan jelas menunjukkan bahwa manajemen harus memutuskan (Titik Keputusan #1) apakah akan membangun pabrik besar atau pabrik kecil. Jika pilihan adalah membangun pabrik besar, perusahaan bisa menghadapi permintaan produk yang rata-rata tinggi atau rendah, atau pada mulanya tinggi kemudian rendah. Jika pilihan adalah mendirikan pabrik kecil, dan permintaan produk yang tinggi terjadi selama dua tahun pertama operasi, manajemen kemudian bisa memilih apakah meluaskan pabriknya atau tidak (Titik Keputusan #2). Apakah keputusan yang dibuat untuk memperluas pabrik atau tidak memperluas pabrik kemudian bisa menghadapi permintaan produk yang tinggi maupun rendah.

PENUTUP

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesepakatan (*protective dan affirmative*). Maksud protektif adalah mengurangi resiko dengan mengurangi ketidakpastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan manajerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional.

Program perencanaan mempunyai banyak keuntungan. Pertama adalah membantu wirausahawan berorientasi ke masa depan. Kedua, Koordinasi keputusan. Ketiga, perencanaan menekankan tujuan organisasional.

Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi dua: perencanaan strategis dan perencanaan taktis.

Pada umumnya, dalam bisnis terdapat dua macam kegiatan perencanaan. Pertama, terdapat kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang mencakup tugas-tugas seperti mengadakan kontak dengan para bankir, akuntan, pengacara, dan orang-orang lain yang membantu claim aspek-aspek finansial dan hukum dari bisnis anda. Kedua, terdapat aspek-aspek bisnis yang dianggap rutin. Ini meliputi menyiapkan laporan keuangan bulanan, memonitor dan merevisi anggaran, memajemen arus produksi serta memasarkan produk dan jasa.

Dalam merencanakan program kewirausahaan, seorang wirausahawan harus membuat keputusan setiap hari. tidak semua keputusan itu mempunyai arti penting yang sama bagi organisasi. Beberapa keputusan mepengaruhi sejumlah anggota organisasi, membutuhkan biaya banyak untuk dijalankan, dan/atau mempunyai pengaruh jangka panjang pada organisasi. Keputusan lainnya tidak begitu penting artinya dan hanya mempengaruhi sejumlah kecil anggota organisasi, membutuhkan biaya yang tidak begitu banyak, dan hanya mempunyai pengaruh jangka pendek pada organisasi.

Walaupun wirausahawan harus membuat keputusan yang relatif mempunyai arti penting dan arti yang tidak begitu penting, mereka hendaknya menyusun keputusan yang penting dengan sangat hati-hati. Keputusan yang penting bisa mempunyai dampak besar tidak hanya pada sistem manajemen itu sendiri, tetapi juga pada masa depan dan wirausahawan itu sendiri.

Berbagai kemungkinan alternatif yang berhubungan dengan keputusan ini telah diuraikan, konsekuensi finansial dari tiap tindakan yang terpisah tersebut harus dibandingkan sebelum pilihan akhir bisa ditetapkan. Untuk membandingkan konsekuensi tersebut secara memadai, manajemen harus: (1) mempelajari perkiraan jumlah investasi yang diperlukan untuk membangun pabrik besar, pabrik kecil, dan undtuk memperluas pabrik kecil; (2) bobot probabilitas yang menghadapi tingkat permintaan produk yang berbeda untuk berbagai alternatif keputusan; dan (3) mempertimbangkan hasil pendapatan yang diproyeksikan tiap alternatif keputusan.

Analisa nilai yang diharapkan dan hasil bersih yang diharapkan untuk tiap alternatif keputusan akan membantu manajemen untuk memutuskan pilihan yang tepat. Hasil bersih yang diharapkan didefinisikan pada situasi ini sebagai nilai yang diharapkan dari alternatif dikurangi biaya investasi. Pada contoh tersebut

membangun pabrik besar akan menghasilkan hasil bersih yang diharapkan tertinggi. Sebagai akibatnya, manajemen hendaknya memutuskan untuk membangun pabrik besar.

RANGKUMAN

1. Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesepakatan (*protective dan affirmative*). Maksud protektif adalah mengurangi resiko dengan mengurangi ketidak pastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan menejerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional.
2. Program perencanaan mempunyai banyak keuntungan. Pertama adalah membantu wirausahawan berorientasi ke masa depan. Kedua, Koordinasi keputusan. Ketiga, perencanaan menekankan tujuan oraganisasional.
3. Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi dua: perencanaan strategis dan perencanaan taktis.
4. Perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang dipusatkan pada organisasi secara keseluruhan.
5. Strategi didefinisikan sebagai suatu rencana luas dan umum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang.
6. Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses yang menjamin bahwa proses dan manfaat organisasi dari penggunaan strategi organisasional yang tepat guna. Strategi yang tepat guna adalah strategi yang paling sesuai bagi kebutuhan organisasi pada saat tertentu.
7. Perumusan suatu strategi organisasi yang tepat guna adalah suatu proses didalam menjawab empat pertanyaan dasar. Pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut: (a) apakah tujuan dan maksud dan organisasi itu?, (b) Kemanakah organisasi dewasa ini diarahkan?, (c) dengan jenis kondisi lingkungan apa organisasi tersebut mempunyai keberadaan?, dan (d) apakah yang bisa dilakukan untuk bisa mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik dimasa mendatang?
8. Proses perencanaan mengandung enam langkah, yaitu: (a) menyatakan tujuan organisasi, (b) memilih berbagai cara alternatif untuk mencapai tujuan, (c) mengembangkan premis yang menjadi dasar alternatif, (d) memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan, (e) pengembangan rencana berdasar alternatif

- yang dipilih, dan (e) memfungsikan rencana-rencana kedalam tindakan-tindakan.
9. Tiga pendekatan filsafat dasar untuk melaksanakan fungsi perencanaan adalah; (a) pendekatan probabilitas tinggi perencanaan didasarkan pada filsafat bahwa seharusnya terdapat probabilitas tinggi bahwa organisasi agak bisa mencapai keberhasilan, (b) pendekatan maskimal didasarkan pada filsafat bahwa organisasi hendaknya mencapai keberhasilan sebesar mungkin, (c) pendekatan adaptasi menekankan bahwa perencanaan yang efektif dipusatkan pada usaha membantu organisasi untuk berubah atau menyesuaikan diri dengan variabel eksternal dan internal.
 10. Pada umumnya, dalam bisnis terdapat dua macam kegiatan perencanaan. Pertama, terdapat kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang mencakup tugas-tugas seperti mengadakan kontak dengan para bankir, akuntan, pengacara, dan orang-orang lain yang membantu claim aspek-aspek finansial dan hukum dari bisnis anda. Kedua, terdapat aspek-aspek bisnis yang dianggap rutin. Ini meliputi menyiapkan laporan keuangan bulanan, memonitor dan merevisi anggaran, manajemen arus produksi serta memasarkan produk dan jasa.
 11. Sebuah program adalah rencana sekali pakai yang dirancang untuk melaksanakan suatu proyek khusus dalam suatu organisasi.
 12. Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi jangka waktu tertentu. Anggaran perusahaan adalah suatu rencana mendetail tentang bagaimana dana akan dibelanjakan pada tenaga kerja, bahan mentah, barang modal, dan lain sebagainya, maupun pada bagaimana dana untuk pengeluaran tersebut akan diperoleh.
 13. Alat-alat perencanaan adalah teknik yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk membantu mengembangkan rencana-rencana.
 14. Keputusan adalah suatu pilihan yang dibuat diantara satu atau lebih alternatif yang tersedia. "Pemilihan alternatif terbaik untuk mencapai tujuan", langkah keempat dalam proses perencanaan adalah pembuatan keputusan.
 15. Keputusan dikategorikan dengan berapa banyak waktu yang diperlukan oleh wirausahawan untuk membuatnya, bagian organisasi mana yang harus dilibatkan untuk membuat keputusan tersebut, dan fungsi organisasi mana keputusan

tersebut difokuskan. Terdapat dua tipe dasar keputusan: terprogram dan tidak terprogram.

16. Keputusan terprogram adalah keputusan yang sifatnya rutin dan berulang-ulang, dan organisasi biasanya mengembangkan cara tertentu untuk mengendalikannya.
17. Keputusan tidak terprogram biasanya merupakan keputusan yang dikeluarkan seklai dan umumnya tidak terstruktur dibanding keputusan yang terprogram.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan?
2. Apa tujuan dari perencanaan organisasional?
3. Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi berapa, sebutkan?
4. Apa yang dimaksud dengan strategi? Apa pula yang dimaksud dengan manajemen strategis?
5. Bagaimana dan pertanyaan apa saja yang harus ditanyakan dalam merumuskan strategi?
6. Apayang dimaksud dengan perencanaan strategis dan perencanaan taktis?
7. Sebutkan enam langkah dalam perumusan perencanaan dan jelaskan?
8. Sebutkan tiga pendekatan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, dan jelaskan masing-masing dari pendekatan itu?
9. Apa yang dimaksud dengan rencana-rencana organisasional?
10. Sebutkan empat dimensi dari rencana-rencana organisasional?
11. Sebutkan jenis-jenis dari rencana organisasional dan jelaskan?
12. Apa saja yang termasuk rencana tetap dan jelaskan?
13. Apa saja yang termasuk rencana sekali pakai dan jelaskan?
14. Alat-alat perencanaan apa saja yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk mengembangkan rencana-rencana organisasional?
15. Sebutkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mendisain jaringan PERT?
16. Apa yang dimaksud dengan keputusan? Dan Sebutkan jenis-jenis keputusan yang hams dibuat oleh manajer/wirausahawan?
17. Bagaimana cara tradisional dalam pengendalian keputusan terprogram dan tidak terprogram? Dan Bagaimana cara modem dalam pengendalian keputusan terprogram dan tidak terprogram?
18. Apa yang dimaksud dengan jangkauan dan tingkatan manajemen

dan keputusan?

19. Sebutkan enam bagian atau unsur dasar situasi keputusan yang ada?
20. Faktor-faktor lingkungan apa saja yang mempengaruhi pembuatan keputusan manajerial dan sebutkan bagian-bagiannya?
21. Sebutkan langkah-langkah atau proses pembuatan keputusan?
22. Sebutkan dan jelaskan tiga kondisi yang berbeda dimana keputusan dibuat?
23. Perangkat apa saja yang diperlukan dalam pembuatan keputusan?
24. Bagaimana menerapkan teori probabilitas dalam proses pembuatan keputusan?
25. Bagaimana menerapkan teori pohon keputusan dalam proses pembuatan keputusan?

PUSTAKA

- Boseman, G., dan Phatak, A. 1989. *Strategic Management: Text and Cases*. Second Edition. John Wiley & Sons, New York.
- Bryson, John M. 1988. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Conyers, dan hill Diana.1994 *Perencanaan Social diDunia Ketiga*” Gajah Mada University, Pres Yogyakarta.
- Duncombe, William dan John Yinger (1993), *An Analysis of Return to Scale in Public Production, with An Application to Fire Protection*, Journal of Public Economics 52, North Holland
- Handler et. al., (2005), *The Impact of Public Budgets on Overall Productivity Growth*, WIFO Working Papers, No. 255, August 2005
- Bryson, John M. dan R.C. Einsweiler (eds.). 1988. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*. Planners Press, American Planning Association, Chicago, Illinois.
- Mello, Luia de (1999), *Fiscal Federalism and Government Size in Transition Economies: The Case of Moldova*, IMF Working Paper, Washington, D.C., US
- Gordon, Gerald L. 1993. *Strategic Planning for Local Government*. ICMA, Washington, DC.
- Sukisno,2007.[http://eng.unri.ac.id/download/teachingimprovement/BK1_CurrDev_1/Visi Misi](http://eng.unri.ac.id/download/teachingimprovement/BK1_CurrDev_1/Visi%20Misi). Diunduh 4 April 2010.
- S. Deller, D. Chicoine, dan N. Walzer (1998), *Economies of Size and Scope in Rural Low-Volume Roads*, Review of Economics and Statistics 70, p. 459-465
- Swianiewicz, Pawel (Ed.) (2002), *Consolidation or Fragmentation? The Size of Local Government in Central and Eastern Europe*, Local Government and Public Service Reform Initiative,

- Open Society Institute (OSI), Budapest, Hungary
- Hasan, Iqbal, 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Basyid, Fahmi. 2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hamburg, Morris. 1976. *Statistical Analysis Decision Making*. Fourth Edition. United States of America : Harcourt Brace Jovanovich, Publisher.
- Iqbal Hasan, M. 2002. *Pokok-Pokok Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Simon, Herbert A. *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf, 1947.
- Supranto, Johannes. 1991. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Suryadi, P.A. 1980. *Pendahuluan Teori Kemungkinan dan Statistika*. Bandung: penerbit ITB.
- <http://www.google.com/html>. Bayesian Probability Journal, January 2010. diakses tgl 15 Maret 2017

